

Valores.

Cultura.

Contenido.

**Tres claves para el periodismo
en un periódico estratégico**

Por Michael P. Smith, Director

Título original: Values, Culture, Content

Traducción: Jairo Raúl Botero

Values, Culture, Content

Copyright© Michael P. Smith y Media Management Center

Reservados todos los derechos

Para solicitar copias de Valores, Cultura, Contenido, diríjase al:

Media Management Center

1007 Church St. Suite 312

Evanston IL 60201

Teléfono: 847-491-4900

Fax: 847-491-5619

www.mediamanagement.northwestern.edu

ISBN: 0-9656018-0-3

Valores.

Cultura.

Contenido.

**Tres claves para el periodismo en un periódico
estratégico**

Por Michael P. Smith, Director

Agradecimientos

El Media Management Center trabaja con numerosos periódicos de todo el mundo. La mayor parte del trabajo del Media Management Center se realiza en los Estados Unidos y el Canadá. Ese trabajo se refleja aquí. En este informe intento nombrar a los periódicos cuando es posible pero, cuando la investigación es propietaria o lo prohíbe la competencia, respeto el anonimato del periódico.

Este informe es también el resultado de investigaciones llevadas a cabo por varios miembros del profesorado del Media Management Center, principalmente su director John Lavine, el director asociado Hervey Juris y nuestros colegas Leslie Nathanson, Paul Wang, Hazel Reinhardt, Bobby Calder, Kathleen Valley y Mary Dedinsky. Marcia McQuern, directora y editora del *Press-Enterprise*, de Riverside, y David Hall, director de *The Cleveland Plain Dealer*, han trabajado con el Media Management Center y me han animado a investigar ciertos asuntos en este informe.

Varios directores de periódicos y académicos revisaron el borrador del presente informe e hicieron valiosas sugerencias.

Quisiera agradecerles a ellos y a los numerosos editores y directores que me han permitido trabajar en sus periódicos, encuestar a sus empleados y lectores y causar un caos general con sus horas de cierre.

Este informe fue publicado por la Editorial Leadership Initiative y financiado a través de una donación de la Robert McCormick Tribune Foundation.

Introducción

Si quiere sentirse bien respecto a los periódicos, agarre cualquier periódico de hoy y póngalo al lado del mismo periódico y el mismo número, mes y día de 1992. En los cinco años transcurridos desde el Proyecto 25/43 de Knight-Ridder y el News 2000 de Gannett, los periódicos de todo el mundo han sufrido cambios dramáticos. Cualesquiera que sean las normas de calidad que se escojan para juzgarlos, se encontrará que los periódicos están mejor escritos, son más impactantes, tienen mejor aspecto y son más sofisticados hoy que en 1992.

Durante una entrevista que tuvo lugar en el otoño pasado, me preguntó un periodista extranjero el nombre de los tres mejores periódicos de los Estados Unidos. Sin dudar, mencioné mis tres favoritos: *Atlanta Journal-Constitution*, *Dallas Morning News* y *San Jose Mercury News*. Aunque cada periódico es diferente y ha abordado el cambio de distintas formas, según los actuales estándares de medición, incluyendo la calidad periodística y el éxito financiero, han mejorado notoriamente desde 1992.

A pesar de lo dramático de los cambios sufridos por los periódicos, quizá los cambios no hayan llegado con suficiente rapidez y hayan dejado a muchos periódicos mal preparados para tener éxito en el futuro. Al mismo tiempo, los cambios que ya se han presentado han dejado un residuo de resentimiento que impide progresar más. El bajo nivel de la moral y el sentido de confusión que reina dentro de los muros de los periódicos están creando nuevos obstáculos. Existe la sensación de que buena parte de ese cambio ha sido una treta administrativa (o corporativa) para reducir los costos o las plantillas de personal. Los gerentes, cansados de la batalla de los últimos cinco años y sometidos a las presiones para que controlen los costos, están buscando respuestas a difíciles preguntas estratégicas y de personal.

En la primavera 1995, el Media Management Center y invitó a un grupo de directores y editores a una visita para discutir el futuro de los periódicos y las necesidades de la industria al inicio de un nuevo siglo. Lo que el Media Management Center escuchó fue un clamor pidiendo ideas y prácticas que ayuden a los editores y directores a ser líderes durante la próxima ola de cambios que se requieren.

Este trabajo es una exploración limitada del impacto de los cambios sobre las salas de redacción. Es limitado por la falta de investigación básica sobre las prácticas y procedimientos de muchos periódicos. Es limitado porque la velocidad del cambio ocurrido en los periódicos ha dejado muy poco tiempo en la sala de redacción para la introspección y el análisis. Es limitado porque algunos de estos conceptos son difíciles de discutir —o no se han discutido— en las salas de redacción. Es limitado por las negativas a cuantificar buena parte de lo que se hace en las salas de redacción. Yo comprendo esto. El acto del periodismo no es una ciencia ni es un arte. En sus mejores expresiones, es tanto arte como ciencia; ciencia y arte. Es mucho más fácil concentrarse en el trabajo que en el comportamiento y tratar de medirlo. Este informe comienza a conectar dos de los elementos clave de la estrategia —valores y cultura— con el contenido. Definir y medir los tres, así como otros elementos de la estrategia, es importante para la introspección, el análisis y el crecimiento.

Investigadoras como Tracy A. Thompson, de la Universidad de Washington-Tocoma, Mary Dedinsky de la Escuela Medill de Periodismo de la Universidad Northwestern, y Kathleen Valley de la escuela de negocios de Harvard, cada cual trabajando a través del Media Management Center, están ayudando a las salas de redacción a establecer las bases a partir de las cuales se puedan medir los valores culturales y sistémicos. Este trabajo habla en términos generales sobre los valores, porque los valores de un periódico son como una cebolla con muchas capas. Son los valores periodísticos (qué constituye una buena historia), sociales (impacto en la comunidad) y personales de los empleados (creencias

individuales). Cada periódico es, también, una cebolla cultural: los departamentos, las divisiones y los pisos tienen cada cual su propia cultura que contribuye a la cultura general de la organización. Es necesario pelar las capas de la cebolla para comprender los valores y la cultura de una organización. Este trabajo ofrece algunas ideas sobre la manera de pelar esa cebolla.

¿Cuál es la relación general entre los tres elementos? Los valores forman el núcleo de cualquier periódico y le dan su alma y su misión. La cultura interna de un periódico nace de los valores y actúa como conducto que permite que sus valores sean expresados en el contenido del periódico, el mismo producto final. Antes de que se pueda producir un cambio real, es necesario alinear los tres elementos.

El Media Management Center presenta este informe con una advertencia. No se aplica a todos por igual. La filosofía básica de Media Management Center es que los periódicos deben ser estratégicos para poder tener éxito. Un periódico estratégico es aquel que se concentrará en las necesidades de su propio mercado y construye sobre la base de sus propios valores y cultura para desarrollar metas, planes y tácticas. Un periódico no puede copiar la estrategia de otro y lograr el éxito automáticamente.

De tal manera que este informe se inscribirá dentro de un marco estratégico. Está orientado hacia el futuro y se refiere a los elementos constitutivos de la estrategia: los valores, la visión y la medición. Cuando una compañía desea volverse estratégica, puede seguir varios caminos. Un concepto estratégico básico es: 1) comprender los valores de la compañía, 2) crear una visión, 3) escribir una declaración de su misión donde se defina en qué negocio está, 4) a partir de esto, desarrollar tácticas y estructuras de apoyo, y 5) desarrollar mediciones. Este concepto surgió de la idea de que se necesita tener idea de hacia dónde se quiere ir o qué se quiere ser, se necesitan los medios para llegar allí (táctica, metas y organización) y hay que saber cuándo se ha llegado al éxito

(medición). Estos elementos son constantes en toda la literatura gerencial,

El presente informe recomienda tres abordajes como parte del marco estratégico:

Primera parte:

Comprender los valores perdurable es del periodismo y encontrar maneras nuevas de apoyarse en dichos valores.

Segunda parte

Mejorar la cultura del periódico relacionando el cambio de transformación de sistemas productos con los valores perdurables.

aunque se les pueden aplicar diferentes nombres. La leve desviación que hace el Media Management Center respecto a lo básico, gira alrededor de los valores porque el Media Management Center cree que los valores periodísticos diferencian a los periódicos de otras empresas, y alrededor del contenido porque el contenido es la forma como la mayoría de los consumidores llega a conocer los valores del periódico.

El Media Management Center también cree que la industria de la noticia puede realizar y construir sobre las bases de los valores tradicionales del periodismo - mantener el alma periodística- a la vez que se vuelve a inventar la empresa periodística para competir en un entorno incierto. Para que esto ocurra, es necesario que haya periodistas talentosos involucrados en el proceso.

Por qué importan los valores

“Gastamos demasiado tiempo tratando de rebajar el nivel intelectual del periódico para no espantar a los lectores. Nuestro problema no es que somos inaccesibles; es que a menudo somos pusilánimes, simplistas y no causamos impacto.”

REPORTERO DE UN IMPORTANTE PERIÓDICO METROPOLITANO

“La principal causa de estrés en el trabajo son las demandas corporativas que nos exigen mayores ganancias, incluso cuando eso significa canibalizar el periódico recortando personal, recortando espacio y recortando presupuestos de gastos.”

RESPUESTA DE UN DIRECTOR A UNA ENCUESTA SOBRE EL ESTRÉS HECHA POR LA
APME EN 1995

“Por favor ayudarnos a encontrar una forma de hablar con los periodistas de nuestro diario respecto a lo que está sucediendo en la comunidad.”

DIRECTOR DE CIRCULACIÓN EN UN DIARIO PEQUEÑO

Cuando los reporteros, directores y ejecutivos del lado comercial se reúnen para hablar sobre el futuro de los periódicos, inevitablemente sale a colación el tema de los valores. Los valores de las noticias, los valores del personal, los valores de la comunidad. La pregunta más obvia, y la que es necesario discutir desde el comienzo, es qué importancia tienen los valores.

Valores son aquello en lo que creemos. Pueden ser fe, honestidad, familia, integridad ó equidad. Son los hitos internos que orientan nuestro trabajo. En un

periódico los sistemas de valores forman capas: los valores perdurables del periodismo, los valores personales del individuo como fe y espiritualidad, los valores cívicos y corporativos de la empresa, y la pléyade de valores de la comunidad. Los periodistas se encuentran con las manos atadas cuando los valores personales entran en conflicto con los valores corporativos o los valores de la comunidad. Los gerentes se hallan incapaces de articular la importancia de los valores tradicionales a los ciudadanos airados o directores de mercadeo agresivos. Los lectores, aunque perdonan mucho en ocasiones, les es difícil comprender cuando los valores explícitos de un periódico aparentemente están en conflicto con el contenido del mismo.

Pero los valores también brindan al periódico dirección y propósito, cualidades que definen su éxito financiero y de otra índole. Los valores periodísticos diferencian a los periódicos en el mercado. Dan a los periódicos “valor de marca” y definen un conjunto de expectativas entre los consumidores.

Otra respuesta para esa pregunta de por qué los valores importan se puede encontrar en la literatura sobre los negocios y en los proyectos de planeación estratégica que ha dirigido con éxito el Media Management Center. El periódico comprende sus valores esenciales y puede apalancar sus ventajas competitivas, puede reconocer su misión. En otras palabras, si un periódico adopta valores perdurables y construye sobre sus fortalezas (en vez de y desviarse hacia un negocio completamente nuevos) tendrá las posibilidades de éxito en el futuro. Esto plantea una fórmula sencilla: valores esenciales + ventajas competitivas = misión. Esta fórmula se ha tomado del trabajo de James C. Collins y Jerry I. Porras, cuyos estudios sobre compañías visionarias parecen de lo más pertinentes para los periódicos. En “Built to Last”, Porras y Collins dicen que las compañías más prósperas son aquellas cuyos valores son claros y sólidos (“una estaca en la tierra”) y están dispuestas a establecer metas grandes, audaces y peliagudas.

¿En qué creemos?

"Yo sé cuáles son sus valores. Ustedes publican una declaración de valores todos los días. Simplemente la llaman periódico."

LECTOR INSATISFECHO AL DIRECTOR DEL PERIÓDICO

La investigación del Media Management Center indica que, aunque los valores periodísticos tradicionales son perennes, también son, en su mayoría, universales. Tienen muy poco que ver con el tamaño o la ubicación del periódico. Los valores tradicionales del *New York Times* son idénticos a los *The Ottumwa (Iowa) Courier*. Los valores de *Reforma*, un ágil diario nuevo de Ciudad de México, son similares a los *Berlikgske Tidende*, el cual se ha publicado continuamente en Dinamarca desde 1749.

Los valores perdurables del periodismo no son afectados por el tiempo o el entorno. La manera en que son interpretados y priorizados puede cambiar con el tiempo pero los valores en sí no cambian. De manera que cuando los editores piden al Media Management Center que les ayude a cambiar los valores de su fuerza laboral, el Media Management Center no puede hacerlo. El Media Management Center podrá ayudar a la fuerza laboral a cambiar sus comportamientos, pero no puede cambiar las creencias internas de las personas.

Al igual que la separación entre publicidad y editorial, ésta es una de las tensiones inherentes en una empresa que se basa en valores: ¿Los valores de quién cuentan? ¿Cómo estar seguros de que son los valores correctos? ¿Cómo se habla respecto a estas tensiones? La literatura está llena de información sobre cómo los valores positivos se pueden convertir en negativos. En el libro "Beyond Rational Management", El autor Robert Quinn cita el ejemplo "de cómo

los valores innovación, adaptación y cambio se convierten en respuestas prematuras y experimentos desastrosos.” Esto también es válido para los periódicos cuando vemos al deseo de independencia desafiado por el valor de la participación en la comunidad. Estas tensiones no han cambiado durante décadas. Y tampoco es probable que cambien a medida que los periódicos enteran en diferentes campos de los medios de comunicación. El futuro sólo depara nuevas tensiones inherentes. Esa es la razón por la cual comprender los valores y cómo contribuyen a la esencia del producto es importante para el futuro de los periódicos.

Cuando se pregunta a los directores cuales valores del periodismo se deben preservar, responden:

- *Equidad y equilibrio.* Los valores que incluyen muchos aspectos de un tema, muchas voces y el sentido de que ninguno de los bandos domina el asunto y no se señala a nadie.
- *Criterio editorial:* Un valor que requiere pericia y comprensión así como equidad y equilibrio para presentar la información.
- *Integridad:* Un valor que hace énfasis en que el contenido sea fiable, exacto y fidedigno.
- *Diversidad:* Un valor cuyo mandato es incluir a todas las voces.
- *Liderazgo y participación en la comunidad:* Un valor que asegura que los periódicos desempeñan un papel clave para enmarcar problemas comunitarios importantes, comprometer a las personas en dichos problemas y conectar los ciudadanos con los problemas.

Los propios periodistas comparten valores esenciales similares como quedó demostrado en un estudio llevado a cabo por el grupo Harwood en 1994. La American Society of Newspaper Editors, utilizando el estudio Harwood, publicó un importante informe titulado "Valores Atemporales". El informe de Harwood incluía precisión y credibilidad como un valores esenciales separados, pero tuvo buen cuidado de no priorizarlos. Posteriormente, Richard Harwood ha trabajado con la ASNE para formar el Journalism Values Institute (Nota 1). La mayoría de estos valores son internos, de adentro hacia afuera, valores que se concentran en el ejercicio del periodismo así como la posición de un periódico dentro de la comunidad. Un elemento de la estrategia es comprender el mercado o, en el caso del periodismo, comprenderlas necesidades de los lectores. Un reto para las salas de redacción es conservar los valores tradicionales y al mismo tiempo comprender lo que valoran los lectores en el periódico y manejar la tensión que existe entre los dos. La tensión se incrementa porque los valores están interconectadas y cada uno se apoya en el otro para fortalecerse. Los líderes de los periódicos se preocupan por la importancia de estos valores en una época de grandes cambios sociales y tecnológicos.

¿COMPARTEN LOS LECTORES ESTOS MISMOS VALORES?

Los lectores tienen expectativas muy altas para los periódicos de sus ciudades, y esas expectativas aumentan cada día. Al mismo tiempo, la confianza en los periódicos continúa mucho más baja hoy que hace cinco o veinte años (Nota 2). Si los periódicos son tanto mejores hoy, ¿por qué se confía menos en ellos? Parte de la respuesta es también el surgimiento de los periódicos nacionales (*USA Today, New York Times, The Wall Street Journal*) con excelente redacción, edición y presentación. A medida que esta información se ha ido haciendo más abundante, ha ido disminuyendo la confianza en el periódico local. Ya la voz local dejó de ser la única voz. Con los nuevos medios electrónicos, los consumidores de noticias no están limitados a los periódicos, las revistas, la televisión y la radio. Yo he oído a los lectores decir que si van a pagar los

precios del *USA Today*, el periódico local necesita tener la calidad del *USA Today*.

Con el fin de ver lo que esperan los lectores de su periódico, el director del *Grand Forks Herald* en Dakota del Norte, utilizó la recopilación hecha por el Media Management Center de los atributos de la lectoría para construir una encuesta. Los atributos son el resultado de un análisis de los estudios de lectoría, tanto propietarios como de toda la industria de los Estados Unidos y el Canadá. Utilizando como guía las investigaciones locales sobre lectoría, el *Herald* seleccionó veinte de los atributos de lectoría del Media Management Center para medirlos. Se pidió a los lectores que calificaran, sobre una escala de 1 a 10, siendo 10 el más importante, los atributos de un buen periódico.

Luego se pidió a los encuestados que calificaran esos atributos en el *Herald* utilizando la misma escala. Lo que encontró el periódico fue que sobrepasaba las expectativas de los lectores en áreas como “Tiene noticias completas sobre deportes” y “Es fácil de leer”. También encontró que no cumplía las expectativas en áreas como “Presenta todos los lados de una controversia” o “Ayuda a que mi comunidad sea un mejor lugar para vivir”. La brecha entre las expectativas de un buen periódico y la percepción que se tenía del *Herald* permitió al personal del periódico a establecer metas para mejorar.

Si se miran los atributos definidos por el *Herald* y la siguiente lista de 10 atributos esenciales para la lectoría a nivel nacional, se podrá observar que, más allá de la expectativa de información, se encuentra la expectativa de que el periódico sea una organización motivada por valores.

Diez atributos de un buen periódico según los lectores:	Atributos utilizados por el <i>Grand Forks Herald</i> en su estudio de lectoría:
1. Es agradable de leer	• Es fácil de leer
2. Está escrito para gente como yo	• Está escrito para gente como yo
3. Me brinda las noticias que quiero	• Me da las noticias que quiero
4. Sabe juzgar las notas importantes	• Saber juzgar las notas importantes
5. Comprende los problemas locales	• Comprende los problemas locales
6. Tiene periodistas que saben lo que hacen	• Emplea periodistas que saben lo que hacen
7. Contiene información precisa	• Contiene información precisa
8. Presenta todos los lados de una controversia	• Presenta todos los lados de una controversia
9. Está bien escrito	• Es equitativo en el cubrimiento de la política
10. Es equitativo en el cubrimiento de la política	• Me ayuda a enterarme de lo que sucede en mi comunidad
	• Hace cubrimiento de personajes de mi ciudad
	• Tiene buenas fotografías, buen arte y buenos gráficos
	• Tiene cubrimiento completo de las noticias nacionales
	• Tiene cubrimiento completo de las noticias internacionales

	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen cubrimiento completo de las noticias estatales • Tiene cubrimiento completo de las noticias de negocios • Tiene cubrimiento completo de las noticias deportivas • Tiene cubrimiento completo de las noticias sobre el entretenimiento • Ayuda a que mi comunidad sea un mejor lugar para vivir
--	---

Figura A: Se pidió a los lectores del *Grand Forks Herald* calificar los atributos de un buen periódico con base en una lista

Lo que implica cada uno de estos atributos es que el periódico ha sido producido por un periodista o un director que cree en los valores perdurables del periodismo. “Es agradable de leer” requiere criterio editorial. “Contiene información precisa” se refiere a la integridad del producto. “Comprende los problemas locales” requiere liderazgo y participación en la comunidad. “Es equitativo en el cubrimiento de la política” significa que el periódico es equitativo y equilibrado. “Está escrito para gente como yo” significa que el periódico abraza la diversidad y es incluyente. Los 40 atributos que se midieron en las encuestas de lectoría implican que el contenido está controlado por los valores (Nota 3).

¿CUMPLEN LOS PERIÓDICOS LAS EXPECTATIVAS DE LOS LECTORES?

En 1995, impulsado por lo que consideraba una onda de excelente periodismo frente a un malestar general de la industria sobre el periodismo de buena calidad, elaboré un pequeño cuestionario para no periodistas y le pedí a cada

uno de ellos que leyera un grupo de historias tomadas de los siguientes tres periódicos: *The Cleveland Plain Dealer*, *The Charlotte Observer* y el *Indianapolis Star*. Escogí una serie de investigaciones del *Plain Dealer* porque se ajustaba al formato clásico del periodismo de servicio público y había marcado una diferencia. Seleccioné la serie “Recuperando nuestros vecindarios” porque el *Observer* está a la vanguardia en el periodismo de servicio público y es un periódico que está atravesando drásticos cambios culturales y organizacionales. Elegí el *Indianapolis Star* por ser un periódico con una estructura tradicional que utilizó un abordaje no tradicional para el cubrimiento de las escuelas públicas y por la pasión que siente su director ejecutivo Frank Caperton por ese abordaje (“Habíamos estado cubriendo las escuelas como si fueran un juego de pelota y no nos importara quién ganaba o perdía.”) Cada una de estas notas encaja en mi definición del periodismo de servicio público. De hecho, la serie de *The Observer* ocupó el segundo lugar en los premios Pulitzer por Periodismo de servicio público. A continuación presentamos algunos apartes de cada serie:

Resumen número 1 – *The Cleveland Plain Dealer*

Una investigación de *The Plain Dealer* respecto a un fondo de inversiones del condado descubrió unas pérdidas enormes de fondos públicos como consecuencia de las acciones irresponsables del Tesorero del condado Cuyahoga . Sin informar a las más de 70 agencias públicas que invierten en el fondo SAFE (Secured Asses Fund Earnings), el Tesorero del condado Cuyahoga, Francis E. Gaul, tomó dinero prestado pagando bajas tasas de interés para comprar bonos a mediano y largo plazo que producían intereses más altos. Esta política, denominada apalancamiento, puede ser lucrativa pero es un uso muy arriesgado del dinero de los contribuyentes. Aunque Gaul defendía firmemente sus acciones, *The Plain Dealer* descubrió otros problemas en las operaciones administrativas del fondo SAFE. El programa de contratos de re-compra mediante el cual se compraban los bonos y se vendían inmediatamente a los corredores, produjo unas pérdidas desastrosas para el

fondo y en algunas de esas transacciones el SAFE no siguió las normas de inversión establecidas por el comité asesor.

Los hallazgos de *The Plain Dealer* originaron una investigación a fondo por parte de los Comisionados del condado Cuyahoga la cual llevó al cierre del programa SAFE y a que los comisionados se hicieran cargo de las inversiones de Gaul. La investigación llegó a la conclusión de que Gaul y sus empleados habían manejado mal el fondo, habían mantenido a los comisionados ignorantes de las inversiones y habían engañado a los inversionistas mientras corrían riesgos enormes con el dinero de los contribuyentes. Un análisis efectuado por *The Plain Dealer* de más de 1800 transacciones del fondo reveló que cuatro corredores de bolsa locales habían ganado más dinero que el propio fondo con las transacciones del SAFE. Se encontró que los empleados del fondo habían asistido a muchas funciones sociales como invitados de estos cuatro corredores de bolsa. El colapso del fondo de SAFE está siendo investigado por las autoridades del Condado, del Estado y de la Nación.

El caso SAFE es similar al colapso de las firmas de inversión en todo el país, incluyendo las del condado Orange, en California, donde una pérdida de más de 2500 millones de dólares sufrida por una firma de inversiones sumió al condado en la quiebra y produjo un caos en las finanzas gubernamentales de todo el Sur de California. Según el director David Hall, el reportaje investigativo de *The Plain Dealer* salvó al condado Cuyahoga de una bancarrota como la del condado Orange. “Este tipo de periodismo, claramente por el bien público, reportado con hechos y equidad, representa mi máximo ideal del periodismo cívico,” dijo Hall.

Resumen número 2- *The Charlotte Observer*

Cuando *The Charlotte Observer* hizo una encuesta entre sus lectores en 1994, encontró una ciudad en una encrucijada. Aunque en términos generales era saludable, la ciudad estaba plagada de delincuencia y pobreza en muchos de

sus vecindarios del centro. Según las estadísticas del periódico, Charlotte era la 34 ciudad más grande del país, y sufría del 19 índice de criminalidad más alto en 1994.

En julio de 1994, *The Charlotte Observer* respondió con lo que se convertiría en una serie de varios años sobre la delincuencia titulada: “Recuperando nuestros vecindarios.”

Según la directora Jennie Buckner, el periódico trató de demostrar el ciclo de pobreza mediante “reportajes que explotaron la delincuencia”, una notas que iban más allá de la rutina. Un equipo especial de reporteros, editores y directores encuestó los vecindarios, hizo publicidad a los activistas, destacó los programas comunitarios, ofreció soluciones encontradas en otros vecindarios y dijo a las comunidades cómo podían ayudar.

“Esta clase de cubrimiento diferente ha ayudado a que se considere que *The Charlotte Observer* hace una contribución positiva al debate sobre la delincuencia en lugar de regañar desde las tribunas,” dijo Buckner.

El cubrimiento en profundidad hecho por *The Charlotte Observer* no solamente acicateó el activismo comunitario sino el apoyo del sector público. Los funcionarios municipales derribaron los edificios vacantes que utilizaban las prostitutas y narcotraficantes, crearon fuerzas de policía especiales, hicieron cumplir los códigos de vivienda y contrataron abogados privados para presentar querellas por “perturbación pública” contra las casas de drogas (después que *The Charlotte Observer* reveló que la ciudad no había hecho cumplir las leyes por razones de costos).

La reacción enérgica del sector privado y de voluntarios individuales instigó diversas actividades públicas. Dichas actividades incluyeron abrir un centro comunitario temporal para reuniones, programas y clases para la juventud, la

organización de grupos de voluntarios para entregar alimentos y ropa a los vecindarios pobres, y la creación de muchos programas para ayudar y enseñar a los niños menos privilegiados.

Los residentes de los vecindarios infestados por el crimen también entraron en acción. Utilizando muchas de las estadísticas e ideas presentadas por *The Charlotte Observer*, se organizaron jornadas de limpieza y cuadrillas de vigilancia contra el crimen, aumentó la asistencia a las reuniones de las asociaciones vecinales y los ciudadanos comenzaron a participar del proceso político para limpiar sus calles.

Como dijo Buckner: “Un periódico no puede resolver todos los problemas de esos vecindarios pero hemos sido los catalizadores del cambio. Hemos suministrado información útil, ofrecido soluciones y brindado una voz para las personas a quienes se ignora con frecuencia. Hemos ofrecido esperanza.”

Resumen número 3 – *The Indianapolis Star*

Los reporteros del *Indianapolis Star* pasaron tres meses en 1995 examinando las escuelas públicas de Indianápolis. Lo que encontraron fue abandono, falta de disciplina, pobreza y fracaso en muchas de las escuelas elementales, intermedias y superiores del sistema escolar.

Como respuesta, *The Star* reunió un equipo de reporteros y fotógrafos que pasaron varias semanas dentro del distrito hablando con los estudiantes, los educadores, los padres y los administradores mientras observaban las prácticas docentes y los métodos disciplinarios de todo el sistema de escuelas de Indianápolis. El equipo estudió estadísticas y calificaciones de exámenes así como datos demográficos para evaluar el desempeño en el distrito. Esta investigación culminó con una serie de ocho días titulada: "Distrito en apuros"

donde no solamente se exploraban los fracasos sino que se destacaban los éxitos de las escuelas en todo el sistema escolar de Indianápolis.

“Tratamos de hacer entender estas cosas incluso a quienes no tienen contacto directo con el distrito,” explicó Mark Rochester, director administrativo asistente para proyectos en el Star. Definitivamente, fue un papel de promoción de una causa para el periódico.”

Las notas incluían desde informes sobre la administración de dineros hasta asuntos disciplinarios y análisis comparativos de las escuelas dentro del mismo distrito y cómo estaban, o no estaban, trabajando. Se publicaron editoriales que ofrecían ideas para soluciones y el periódico ofreció un cuestionario para respuestas de la comunidad.

Según Rochester, no es fácil identificar exactamente cuánta responsabilidad tuvo el periódico en los muchos cambios que han ocurrido en el distrito desde el inicio de la serie debido a otras reformas gubernamentales que estaban en proceso en el momento de publicarse la serie. Sin embargo, opina que el periódico dio al movimiento un empujón en la dirección correcta.

“La reacción fue maravillosa,” dijo Rochester. “Muchas personas llamaban para preguntar de qué manera podían ayudar. Decían que no se habían dado cuenta qué tan mal andaban las cosas. La nueva superintendente leyó los informe con interés. Incluso revisó las escuelas de la misma forma que lo había hecho el *Star*. La serie fue la prueba que necesitaba para tomar estas medidas drásticas.”

Después de concluir la serie en abril de 1995, *The Star* ha hecho una serie de historias de seguimiento y ha transmitido una gran cantidad de ideas de la comunidad a la junta escolar. El periódico también ha creado un equipo de proyectos y un reportero sobre la vida pública para seguir ayudando a la

comunidad a hablar consigo misma y proporcionar un foro para el debate y las soluciones.

The Cleveland Plain Dealer

Valores que esperan los lectores en un buen periódico:

1. Integridad
2. Equidad y equilibrio
3. Liderazgo y participación en la comunidad
4. Criterio editorial
5. Diversidad

Cómo percibían los lectores los valores del *Plain Dealer*

1. **Integridad**
2. **Liderazgo y participación en la comunidad**
3. **Equidad y equilibrio**
4. **Criterio editorial**
5. **Diversidad**

The Charlotte Observer

Valores que esperan los lectores en un buen periódico:

1. **Integridad**
2. **Equidad y equilibrio**
3. **Liderazgo participación en la comunidad**
4. **Criterio editorial**
5. **Diversidad**

Cómo percibían los lectores los valores de *The Charlotte Observer*

- 1. Liderazgo y participación en la comunidad**
- 2. Diversidad**
- 3. Equidad y equilibrio**
- 4. Integridad**
- 5. Criterio editorial**

Valores que esperan los lectores en un buen periódico:

- 1. Integridad**
- 2. Equidad y equilibrio**
- 3. Liderazgo y participación en la comunidad**
- 4. Criterio editorial**
- 5. Diversidad**

Cómo percibían los lectores los valores de *The Star*

- 1. Liderazgo y participación en la comunidad**
- 2. Integridad**
- 3. Diversidad**
- 4. Equidad y equilibrio**
- 5. Criterio editorial**

Los lectores calificaron los valores que esperaban en lo buenos periódicos. Luego esas respuestas fueron comparadas con las percepciones que tenían los lectores respecto a los valores de diversos periódicos.

“Este tipo de periodismo se requiere hoy más que nunca; existen menos vigilantes en la actualidad,” dijo Rochester.

“Hemos encontrado que los esfuerzos pequeños pero con impacto más inmediato en la comunidad son la mejor manera de lograr la respuesta de los lectores. La gente lee si es bueno y es pertinente.”

Los participantes de este estudio recibieron copias completas de cada una de las series y se les dijo que se tomaran el tiempo que necesitaran para sentirse conocedores del proyecto, comprender los detalles y poder responder preguntas al respecto. A cada participante se le dio un cuestionario de una página que contenía una lista y una definición de los valores periodísticos tradicionales. La pregunta número 1 describía los valores del periódico y pedía a los participantes priorizarlos de 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante; desde el punto de vista de un buen periódico. La pregunta número 2 describía los mismos valores y preguntaba a los lectores cual parecía ser la prioridad de los valores en el periódico que habían leído.

Este es un trabajo que aún se encuentra en marcha, pero para animar la discusión sobre los valores, los resultados son interesantes.

Durante las entrevistas de salida, todos los participantes expresaron su apreciación por la calidad de las notas y con frecuencia decían cosas como: “Quisiera que el periódico de mi pueblo hiciera historias como ésta. “A los lectores de *The Observer* y *The Star* se les preguntó si creían que esos periódicos no eran buenos porque los valores reflejados no correspondían con los valores prescritos para un buen periódico. Todos estuvieron de acuerdo en que la impresión general era altamente favorable y calificaron los artículos como periodismo excelente. De hecho, la investigación de mercados en Charlotte ha indicado un mayor afecto por el periódico desde que se inició la serie “Recuperando nuestros vecindarios.”

Ninguno de los participantes en el estudio hasta el momento ha sido oriundo de las ciudades de origen de los periódicos escogidos. Un buen tema de conversación sería comparar las reacciones de los lectores regulares de los periódicos con las de los participantes que no pertenecen a la comunidad.

Desconexión en la sala de redacción

La vida en el infierno de la sala de redacción de hoy se caracteriza por la sensación de que los valores no están conectados con el nuevo trabajo que se requiere. Esto genera cinismo y más escepticismo del que normalmente se encuentra en la sala de redacción. Como el departamento que produce el contenido que telegrafía a la comunidad los valores de la institución, la sala de redacción es fundamental para los valores centrales de la empresa. Es demasiado fácil culpar a los directores y periodistas, como lo tipifica un gerente de mercadeo que dijo: “Ellos simplemente no lo entienden.” Es demasiado fácil para los directores sénior culpar a los editores de línea y a los reporteros.

En su mayoría, los directores y reporteros si lo entienden. Comprenden bien la abrumadora marea social que está cambiando a los Estados Unidos. Comprenden la creciente diversidad, las fuerzas tecnológicas, los cambios demográficos y las fuerzas económicas.

Desde 1992 el Media Management Center ha venido recopilando datos de periódicos de todo el mundo sobre los valores y características que deben mover a los periódicos en el futuro. Las variaciones de un país a otro son muy pocas. Los reporteros, directores, funcionarios financieros y editores están de acuerdo en que las dos características clave para el éxito de los periódicos en el futuro son:

1. Habilidad para comprender las necesidades de los lectores y/o clientes y satisfacer dichas necesidades.
2. Capacidad para explicar temas cada vez más complejos de un mundo también cada vez más complejo.

Estas dos características se derivan de los valores perdurables del periodismo: comunidad, equidad, equilibrio, integridad, liderazgo y criterio editorial. Estas características demuestran que son valores compartidos dentro de los periódicos y dentro de la industria. Y demuestran que las personas dentro de la sala de redacción así como las que están por fuera sí entienden cuando se trata de los cambios que están barriendo el país.

Al ser interrogados los directores y periodistas sobre las destrezas que se requieren para ayudarles a poner en práctica esos valores, las respuestas también son universales. Además de las destrezas periodísticas tradicionales, dicen que los periodistas principiantes dan también deben tener:

- Claridad pensamiento
- Habilidades interpersonales
- Curiosidad

Al ir avanzando hacia la mitad de sus carreras profesionales, sus destrezas deben aumentar para incluir:

- Destrezas analíticas
- Destrezas para el trabajo en equipo
- Maestros y entrenadores
- Visión
- Aptitudes técnicas

Entonces, si casi hay unanimidad en las características y destrezas, ¿donde está la desconexión?

En "Public Journalism and Public Life," Buzz Merrit, director sénior del *Wichita Eagle*, explica que la ética de los periodistas que se distancian de las comunidades a las que atienden ha llevado a los lectores a creer que el periódico es una institución distante, sin sentimientos, a la que nada importa, que lo que hace en realidad es entorpecer el camino hacia las soluciones de los problemas: "En nuestro esfuerzo por acertar con las separaciones y persuadir a los demás y a nosotros mismos de que estamos debidamente desprendidos, nos enfrascamos en interminables y arcanas discusiones sobre minucias que a la mayoría de los ciudadanos les parecen no simplemente difíciles sino humanamente imposibles." (Nota 4) James Fallows, en "Breaking the News" se refiere a las separaciones y cita el carácter de forasteros económicos y emocionales que atribuyen los ciudadanos a la prensa.

Se presenta otra separación cuando los periodistas y administradores no consideran que el cambio social es relevante para sus vidas laborales o no creen ser responsables por hacer ningún cambio. Creen que es trabajo de la gerencia (o el papel de la corporación) preocuparse por esas cosas. Esto se practica de diversas formas.

En muchos periódicos existe gran ansiedad respecto a las nuevas tecnologías de los medios de comunicación y lo que pueden significar para su futuro. Sin embargo, las encuestas llevadas a cabo en 1995 indicaron que menos de la tercera parte de los directores y periodistas tenían direcciones electrónicas y menos de 20% había tenido acceso a un servicio en línea o había navegado por la Internet. Cuando se le preguntó por qué no había ensayado un servicio en línea, un editor respondió de la siguiente manera: "Ellos (la oficina corporativa) no aprobaron nuestro presupuesto para el periódico en línea. Fue realmente una bofetada. Los periódicos se van a quedar atrás en esta carrera. Si es así, se lo

merecen, pero yo no voy a hacer ningún esfuerzo mientras no reciba algunos recursos.” Esta actitud también se escuchó a diversos niveles de las organizaciones de noticias. Al no asumir la responsabilidad por su propia educación, el comportamiento de este editor se desconecta de todo un conjunto de valores.

El control de daños que hace la gerencia a veces se llama, erradamente, planeación estratégica, lo cual hace del cambio adicional algo aún más difícil. Un reportero respondió lo siguiente en una encuesta sobre cultura: “Yo creía en la planeación estratégica hasta que se convirtió en una eufemismo para despidos.” La planeación estratégica es un marco para que el periódico tenga éxito en el futuro. Los despidos sólo son una táctica para reducir costos. Quizá estén relacionados, pero lo uno no es lo otro. El hecho de no comunicar la relación entre la presión del ambiente y estrategia de negocios llevan a conclusiones que equiparan el cambio con la reducción de tamaño.

Se presenta una separación cuando los periodistas no hacen la conexión entre los valores personales y los productos nuevos -publicaciones impresas focalizadas o aventuras en medios nuevos- o nuevos abordajes. Esto es más evidente en la reacción hacia el periodismo público o cívico. En todos los Estados Unidos se preguntó a los periodistas: “¿Por qué se metió en el negocio de los periódicos?” Más de 60% respondieron “para marcar una diferencia” o “para que el mundo sea un lugar mejor”. Sin embargo, solamente 12% dicen que las cosas que hacen en su día a día tienen algo que ver con marcar la diferencia. En vez de ensayar los principios del periodismo público para ver si sus propios valores o los valores perdurables se reflejan en dichos conceptos, algunos periodistas se han encerrado y han construido barreras. Pero cuando se preguntó a los periodistas cuyos periódicos habían estado involucrados en algún proyecto de periodismo público por qué creían que el proyecto había tenido éxito, 56% dijo que el periodismo público valora el hecho de mejorar la

comunidad. La desconexión se puede presentar cuando un periodista no tiene experiencia práctica con el producto o con el abordaje.

El contrato de valores

"Lo que importa realmente en nuestras vidas se mide a través de la conversación. Nuestro diálogo con los clientes, empleados, colegas y nuestros propios corazones es la fuente más poderosa de información sobre nuestras posiciones."

PETER BLOCK EN "STEWARDSHIP", 1993

La angustia en los periódicos surge de allí donde los valores se cruzan con el valor. Las salas de redacciones temen perder autonomía. Los editores temen la erosión de la fortaleza y la participación en el mercado ante un enemigo desconocido u omnipresente. Muchas salas de redacción están congeladas por la incertidumbre.

Lo que deben reconocer los gerentes editoriales y comerciales al construir una nueva visión de un periódico es que el lector evalúa el periódico como un solo producto. La investigación del profesor Paul Wang sobre satisfacción del cliente demuestra que los consumidores no miran el periódico como una serie de departamentos sin integración. A un lector no le importa que usted se haya ganado un premio Pulitzer si tienen que pescar su periódico de debajo del automóvil del vecino todos los días. A un anunciante no le importa que el periódico pueda entregarle un millón de lectores si el departamento de finanzas no le concede crédito. Esos asuntos de "ese no es departamento" y culpar a otras divisiones no le importan a quien tiene un mundo de opciones para obtener información y publicidad.

Debido a la investigación de Wang, el Media Management Center aboga por el periódico total, aquel en que no hay silos departamentales y cuyas metas emanan de un conjunto de valores comunes; un periódico donde una sola llamada le puede conectar con el departamento de notas necrológicas o con circulación. La tradición y la costumbre, no los valores, impiden que los periódicos serán totales. Esta posición es una locura cuando se encuentra amenazada la existencia de la franquicia.

Una mejor posición es aquella que reconoce que la satisfacción del cliente no es el resultado de un solo departamento sino de la marca. La marca es la totalidad de los factores, los valores percibidos de la organización, la calidad del contenido del periódico, la experiencia que tenga el cliente o lector con el periódico, y la percepción de valor. Ésta se crea a través de una serie de señales interdependientes y relacionadas entre sí: reputación, empaque, información, instalaciones, empleados, aspecto, profesionalismo y comunicación. Para que estas señales existan armónicamente, el periódico total tiene que estar alineado. La alineación comienza con los valores y va hasta el entendimiento y la apreciación pasando por el hecho de que las personas dentro de la compañía periodística asuman la responsabilidad por éxito de periódico en el futuro.

El contrato de valores se trata de asumir responsabilidades. Las metas del contrato de valores son crear un marco para las conversaciones sobre los valores en el trabajo, cultivarlos y festejarlos.

Los principios más importantes del contrato de valores son:

- Los periodistas tienen la obligación de comprender el clima comercial de los periódicos de hoy.
- La parte comercial debe comprender los valores periodísticos y la forma como éstos contribuyen a la identidad de marca.

- Ambos bandos deben definir y medir la calidad con base en la forma como el cliente percibe el valor del producto.
- La dirección estratégica del periódico se debe basar en los valores fundamentales y las fortalezas competitivas del periódico.
- Cada persona del periódico debe asumir la responsabilidad del éxito del periódico.

Preguntas

¿Cómo se verá en el periódico?

El camino que lleva desde una sala de redacción llena de ira hasta el contrato de valores se inicia con la conversación. La mitad de la conversación es escuchar. Se demuestra haber escuchado mediante acciones. Aquí planteamos algunas preguntas para discusión sobre los valores perdurables:

1. ¿Cuáles son los valores tradicionales del periodismo que más le hacen emocionar por su trabajo?
2. ¿Cuáles son la dirección, misión y estrategia de su periódico?
3. ¿Qué significan los valores, la misión y la estrategia respecto a la forma como usted desempeña su trabajo?
4. ¿Cree usted sentirse recompensado cuando su trabajo refleja de la mejor manera los valores, la admisión y la estrategia del periódico?
5. ¿Qué ha hecho usted por comprender el entorno comercial del periódico en el día de hoy?
6. ¿Se le pide periódicamente que comparta sus ideas y pensamientos sobre los valores, la emisión y la estrategia del periódico?
7. ¿Comparte usted periódicamente sus pensamientos e ideas sobre los valores, la misión y la estrategia del periódico?

8. ¿Qué medidas tomará usted para comprender mejor los valores, la misión y la estrategia del periódico? (Nota 5)

Cambio de cultura

“ ¿Está el paciente en un estado terminal y es el cambio únicamente la quimioterapia que pospone una muerte segura?”

DIRECTOR DE UN PERIÓDICO MEDIANO

“Yo sé que piensan que es el mismo circo con otros payasos, pero no lo es.”

NUEVO PRESIDENTE EJECUTIVO DE UNA GRAN EMPRESA PERIODÍSTICA

“ ¿Cómo sabremos cuando esto falle?”

DIRECTOR DE UN PERIÓDICO PEQUEÑO

La cultura es la manifestación de los valores de un periódico. Si los valores son aquello en lo que creemos, o las creencias que guían nuestro periodismo, entonces la cultura es la forma como actuamos de acuerdo con esas creencias. La cultura en la sala de redacción es la forma como los comportamos con nuestros colegas, cómo vemos a la comunidad y cómo abordamos las noticias. En muchas salas de redacción de hoy la cultura es disfuncional. Está enferma porque el ritmo de cambio en el periódico no se ha mantenido a la par con el cambio en la sociedad. O está enferma porque el cambio fue desorganizado y no holístico. No fue estratégico en el sentido de tener en cuenta los valores, la misión y las mediciones. Muy probablemente esté enferma porque ha sido ignorada en el cambio transformador.

Seis componentes de la cultura

Utilizando la metodología de Terrence E. Deal y Allen A. Kennedy en “Corporate Cultures”, el Media Management Center ha recopilado una serie de historias

culturales de los periódicos. Impulsado por el trabajo corporativo de la colega Leslie Nathanson del Media Management Center, el Centro ha utilizado estas historias para mostrar que los periódicos son instituciones humanas y no solamente edificios o papel periódico y tinta. Las historias demuestran que el verdadero periódico existe en las almas y corazones de sus empleados. Un periódico en proceso de cambio tiene que prestar especial atención a seis componentes de su cultura. Para poder cambiar la cultura del periódico, no es posible cambiar ningún componente sin cambiar los demás.

Los seis componentes de la cultura de un periódico:

1. *La historia del periódico.* Los periódicos son instituciones románticas cargadas de tradiciones. La mayoría son las memorias institucionales de sus comunidades. El producto es un documento histórico de cada día de la vida de la comunidad. La historia prescribe el comportamiento de un periódico. Es importante en una cultura en proceso de cambio honrar el pasado a la vez que se hace una clara separación de él.
2. *El entorno comercial.* ¿Requiere enormes márgenes de ganancia? Cuando se ven amenazados esos márgenes, ¿tiene planes de contingencia para frenar los costos o generar ingresos? ¿Invierte en el producto y en las personas? ¿Todos estos asuntos financieros son elementos clave en la cultura de un periódico.
3. *Sus normas y valores.* ¿Cuáles son los estándares aceptados de comportamiento? Se permite a la gente creativa vestirse de una manera diferente o es necesario que todos utilicen camisa blanca y corbata? ¿Ser siempre el director a la cabeza de la mesa durante las reuniones de presupuesto dejando los fotógrafos y diseñadores parados a largo de las paredes? ¿Se anima a las personas a ofrecer ideas o deben esperar hasta que se les pregunte? ¿Se hacen cumplir estrictamente las horas de

cierre o son éstas meras sugerencias para la entrega? ¿Se exige a los empleados responder al teléfono antes de que timbre por segunda vez o dejan que la llamada sea transferida a un contestador automático? ¿Se exige al personal hablar con los lectores o son protegidos de las llamadas por el supervisor? Todas estas cosas, y muchas más, demuestran como el periódico valora a sus clientes y empleados y establece normas para lo que significa un comportamiento adecuado. El conocimiento de las normas ayuda comprender la cultura de un periódico.

4. *Sus héroes y villanos.* ¿Quiénes son las personas respecto a las cuales el personal cuenta historias? Las escuelas de negocios cuentan historias sobre héroes (el dependiente de Nordstrom que recibió en devolución un juego de llantas aunque esas tiendas no venden ese producto) y chivos expiatorios. Los periódicos son aún más dados a las historias. Un periódico cuenta sobre la secretaria del director que hacía firmar a los reporteros por el papel carbón y lo racionaba a razón de una hoja por reportero por semana. Otro cuenta de la matriarca editora cuyo regalo navideño a los empleados era un juego de cubiertos; ahora, diez años después de su muerte, los empleados se siguen refiriendo al regalo como “su puñalada anual por la espalda”. Y casi todos los periódicos de propiedad familiar tienen algún propietario muerto que prefería las noticias a la publicidad durante el racionamiento de papel periódico ocurrido durante la segunda guerra mundial y que “se revolcaría en su tumba” si estuviera vivo. Estas historias sobre héroes y villanos demuestra los comportamientos que honra o deplora la cultura de un periódico.
5. *Sus ritos y rituales.* ¿Qué se celebra como organización? ¿Se emocionan con las primicias? ¿Se compra un pastel de cumpleaños para todos en la sala de redacción? ¿Se rinde homenaje al personal por su antigüedad en el servicio? Qué y a quién se celebra dice mucho sobre la cultura.

6. *Sus comunicaciones culturales.* ¿Cómo se entera la gente de las cosas? Cómo se presentan las buenas y las malas noticias? ¿Cómo sabe la gente si ha hecho las cosas bien o han fracasado? Se comunica la cultura del periódico en todo lo que se hace, en todo que se dice, en todo lo que no se hace, en todo lo que no se dice, en todo aquello a lo cual se le asignan recursos, y en todo aquello a lo que no. La cultura es lo que sucede en los pequeños y en los grandes momentos.

Una cultura cambiante en un mercado cambiante

En las entrevistas llevadas a cabo en más de 50 salas de redacción, el personal dijo que se siente bien equipado para hacer el trabajo que se requiere para mejorar la sala de redacción, más de la mitad dice que el periódico no aprovecha bien sus talentos y un poco más dicen que es difícil meter una buena idea en el periódico. Un mayor número (casi siete de cada diez a nivel nacional) dice que es difícil correr riesgos y que no son bien recibidas las diferencias honestas de opinión. La mayoría reprobaría un examen básico sobre valores, misión y estrategias. (En un periódico importante, sólo 30% de los gerentes y supervisores de la sala de redacción supieron decir cuál era la misión del periódico.)

Desde 1991 el Media Management Center ha establecido niveles de referencia para los procesos de cambio en muchos periódicos, haciendo las mismas preguntas en cada uno y estudiando los mejores prácticas. Lo que encontramos fue que los periódicos en la punta de lanza del cambio pudieron modificar el contenido o la estructura pero la cultura permaneció igual o empeoró. Los periódicos que se pasaron a equipos para eliminar las redundancias, los traslapes y las guerras territoriales encontraron que habían surgido nuevos feudos para reemplazar los antiguos. El lugar de ser considerados como iguales, los departamentos de especiales fueron desmantelados y se siguió

menospreciado las llamadas 'noticias blandas'; los fotógrafos, diseñadores y artistas encontraron que seguían siendo ciudadanos de segunda en la sala de redacción, sólo que ahora eran parte de un equipo más grande de ciudadanos de segunda. Cuando se preguntó a los lectores sobre los cambios, aquellos notaron muy poco o no notaron ningún cambio en la calidad del periódico. En muchos casos, los directores y periodistas opinaron que los estándares se habían deteriorado. Buena parte de los esfuerzos por cambiar *no se podrían* considerar fracasos. Muchos periódicos que cambiaron se encuentran en el centro y más inclinados hacia la insatisfacción.

Para ser estratégicos, los periódicos también necesitan examinar su cultura externa. Mejorando sus actitudes y comportamientos hacia los clientes y la comunidad, los periódicos pueden cambiar su cultura. Esto tiene que ocurrir si los periódicos han de abrazar el valor de la comprensión y el cumplimiento con los lectores. La investigación llevada a cabo por el Media Management Center demuestra que existen obstáculos sistémicos que impiden que los periodistas conecten con los lectores. Aproximadamente 30% de los periodistas en dos estudios dicen que les es difícil obtener información de las investigaciones sobre sus lectores y sus mercados. Más de 50% de todos los empleados de salas de redacción de estos dos estudios dijeron que el periódico no presta suficiente atención a lo que desean los lectores. Sesenta por ciento de los empleados de la sala de redacción en los grandes periódicos metropolitanos dijeron que valoran muchísimo las opiniones de los lectores respecto a sus periódicos. En otro estudio, 40% de la sala de redacción valora mucho el hecho de hacer la sala de redacción accesible al público. En cada uno de los estudios, los reporteros valoraban menos las necesidades de información de los lectores, su opinión y su accesibilidad, que la sala de redacción en general.

En esos periódicos, los reporteros que proveen el contenido se interponen en el camino a la cultura.

Un cambio cultural y sistémico exitoso no puede ocurrir en el vacío. Tiene que efectuarse en una serie de pasos que requieren trabajo arduo y mucho tiempo. Si se le salta un paso, podría parecer que se aligera la carga, pero podría llevarle en la dirección equivocada. Si se comete un error en el camino, se puede socavar todo el proceso y causar daños duraderos a la cultura, lo cual produce esa actitud de “el mismo circo con otros payasos”.

AUDITORIA DE LA CULTURA DURANTE EL CAMBIO

El Periódico número 1 quería abrir y democratizar el proceso de postulación y selección de notas para la primera página. En vez de poner al director jefe a seleccionar las notas para la primera página a partir de un presupuesto, los integrantes del staff recibieron invitaciones a una reunión para que nominaran notas para la primera página. Se escogió a un director de línea de entre las filas para escribir las notas nominadas en una cartelera y al mismo tiempo se dio oportunidad a todos para discutir los méritos de determinadas notas y así hacer la selección final. A los seis meses, el director en jefe se sintió molesto al ver que se seguían nominando y seleccionando las mismas clases de historias que cuando los directores se reunían solos para hacer la selección. “Las notas son menos interesantes y hay menos cantidad de ellas para escoger. ¿Cómo hacer para que alguien se haga responsable una vez se le han asignado las notas?”.

Incluso los cambios pequeños en el proceso, como la forma de seleccionar las notas para la primera página, requieren cambios en la cultura y un diagnóstico de los sistemas. Cuando se le pide averiguar dónde y por qué fracasan los cambios, el Media Management Center utiliza varias medidas. Una de ellas es una lista de cotejo suministrada por la literatura académica. Otra, es estudiar los componentes de la cultura del periódico. Otra más es dirigir conversaciones respecto al cambio. Estas conversaciones ayudan a exponer las barreras y

muestran si el proceso de cambio ha echado raíces. Utilizadas en conjunto o por separado, éstas suministran herramientas para auditar la cultura de una organización.

¿Qué se busca cuando se hace una auditoría del cambio ?

- Asegurarse de que los cambios apoyen las estrategias del periódico.
- Dar autoridad para tomar decisiones a aquellas personas a quienes se les ha asignado la responsabilidad.
- Determinar cuáles tareas son necesarias y cuáles se pueden eliminar.
- Cambiar el sistema de recompensas para apoyar los comportamientos deseados.
- Asegurarse de que la estructura apoya los resultados esperados.
- Contratar, capacitar y desarrollar al personal para que trabajen en los nuevos sistemas y adquiera habilidades estratégicas.
- Hacer reingeniería del proceso de flujo de trabajo para eliminar el traslape y mejorar la eficiencia.
- Determinar las áreas de resistencia y diseñar tácticas para reducirla.

POR QUÉ FRACASA EL CAMBIO

El periódico número 2 aplanó su jerarquía y desarrolló secciones no tradicionales. Muchas de las nuevas secciones se asignaron a reporteros más nuevos y jóvenes. Como consecuencia, los veteranos quedaron fuera de ese circuito. La calidad sufrió. Dos años después, un director sénior dijo mirando hacia el pasado: "Los veteranos necesitan sentir que todavía tienen algún valor. Eso incluye pasar tiempo con ellos y explicarles la importancia que tienen para la organización." A pesar de que la circulación y el número de lectores aumentaron, y aparentemente no había problemas externos con la reorganización, el personal que recibió nuevas responsabilidades recibió dos problemas grandes. Uno era

la falta de un dueño específico de los deberes. Un reportero asignado a una sección nueva dijo: “Lo que solía ser el trabajo de todos, de repente fue el trabajo de nadie.” Y hubo desequilibrios en las cargas de trabajo. Un director de asignación dijo: “Los títulos cambiaron y las personas asumieron responsabilidades diferentes y mayores, pero no recibieron compensación por los cambios. Hubo terribles desigualdades en términos de títulos y salarios.”

Si se preguntara a un director o editor que ha dirigido un periódico durante una transformación cuál es el aspecto más difícil del cambio, la mayoría, si son honestos, contestaría que la parte más difícil fue cambiar ellos mismos. En el proceso de cambio, los empleados buscan modelos del cambio. Los empleados luego imitan lo que ven. Si los líderes no cambian, el mensaje queda claro. La mayoría también diría que han subestimado cuán difícil es hacer que el cambio perdure. En el Media Management Center hemos utilizado varias lupas para examinar el cambio. La mejor es de John P. Kotter de la Escuela de Negocios de Harvard, quien ha escrito muchísimo sobre el cambio. Kotter ha estudiado el éxito y el fracaso de los cambios en más de 100 compañías durante la última década. Recordemos los periódicos de los primeros dos mini casos, y el periódico número 3 del caso que se presenta a continuación. Al leer estos ocho puntos se puede observar dónde fracasó el cambio.

Donde fracasa el cambio:

1. ¿Se creó un sentido de urgencia respecto al cambio? En los periódicos es especialmente importante que todos puedan responder a la pregunta “¿Por qué que cambiar?” y articular lo que eso significa para ellos y para su trabajo. A pesar de que se han escrito página tras página de malos augurios en las revistas de la industria, 60% de las personas de la sala de redacción no consideran que el cambio sea su responsabilidad. De hecho, algunos de los problemas laborales en la industria de los

periódicos se pueden atribuir a una falta de conocimiento sobre la economía y las realidades competitivas del negocio.

2. ¿Se formó una coalición poderosa para dirigir los cambios? Un líder visionario puede cambiar un periódico. Lo hemos visto en los Estados Unidos, Canadá y en todo el mundo. Es mucho más fácil si ese líder tiene aliados que aceptan el cambio y pueden apoyarlo durante las ausencias del líder. Mientras más aliados haya, más fuerte será la coalición. Incluso los mejores líderes se pueden quedar sin energía y necesitan el apoyo de los demás para seguir adelante con el cambio. Esto es supremamente importante en las salas de redacción que requieren negociaciones laborales para adelantar el cambio.
3. ¿Se creó una visión? Los directores y editores son malísimos para crear y articular una imagen clara e impactante de lo que quieren que sus periódicos llegue a ser. Son tan malos para esto que incluso sus mejores empleados y el personal antiguo, cuando se les pregunta, no saben decir cuál es la visión de su periódico o qué aspecto tendrá el cambio cuando concluya. Kotter comenta: “Si no se puede comunicar la visión a alguien en cinco minutos o menos y obtener una reacción que signifique tanto comprensión como interés, no se ha terminado esa fase del proceso de transformación.”
- 4.. ¿Se comunicó esa decisión? Los líderes se comunican mediante la palabra y la acción. Los directores y editores subestiman la cantidad de comunicación verbal que se requiere, y menoscaban la visión con comportamientos, estructuras y sistemas que impiden que esa visión eche raíces.
5. ¿Se otorgó a los demás el poder de actuar conforme a la visión? El empoderamiento significa eliminar los obstáculos para que el personal

corra riesgos y dar a los empleados la libertad de desarrollar nuevas ideas y nuevos enfoques. Lo contrario ocurrió en el periódico número 2 del mini caso donde en la agenda de gerencia se hizo más de arriba hacia abajo y ahogó la creatividad. Los ejecutivos de periódicos, cuando son honestos, admiten que lo más difícil de cambiar en un proceso de transformación es su propio comportamiento. En las encuestas culturales llevadas a cabo por el Media Management Center, la falta de apreciación por los individuos creativos se presenta en todos los periódicos. El contrapunto sucede en un periódico en el cual hemos trabajado y cuyo director considera que su trabajo es establecer los límites (de buen gusto y aceptabilidad) y establecer metas (cubrimiento dentro de las estrategias del periódico) pero, fuera de eso, deja que los subdirectores y empleados tomen las decisiones sobre contenido, cubrimiento y empaque. Ninguno de los periódicos encuestados por nosotros ha tenido en cuenta la manera como las evaluaciones del rendimiento y los sistemas de compensación anticuados han obligado al personal a elegir entre la nueva visión y sus propios intereses.

6. ¿Se incorporaron victorias a corto plazo? Tres de las preguntas que con más frecuencia me hacen los gerentes y supervisores en medio del cambio son: ¿Cómo se logra el cambio en un entorno inestable? ¿Cómo se pone en marcha rápidamente el proceso y cómo se mantiene en marcha? ¿Y cómo se recompensan los primeros pasos del bebé? El cambio verdadero requiere tiempo. Una manera en que los líderes del periódico lo pueden sostener es incorporar lugares a lo largo del camino que permitan al personal detenerse, evaluar y festejar el trayecto recorrido. Kotter advierte que no se debe esperar que estas victorias a corto plazo se den por sí mismas y aconseja a los gerentes que las planifiquen y las busquen, lo cual rejuvenece y llena de energía al personal para la siguiente etapa del viaje.

7. ¿Se consolidaron las mejoras y se han producido más cambios? Otra manera de plantear la pregunta podría ser: ¿Se ha quedado parado el cambio frente a nuevos intereses o exigencias? Muchos directores todavía no están completamente satisfechos con los cambios que han ocurrido. Lo más que dicen algunos es que no hicieron demasiados daños a sus periódicos cuando emprendieron el cambio, pero muchos tienen unos lapsos de atención muy cortos y la energía y el tiempo que se requiere para esperar los resultados del cambio cede el paso a nuevos intereses con nuevas exigencias. Durante mis visitas a los periódicos que habían estado en el proceso de cambio, pregunté a los miembros del staff por qué creían que el proceso de cambio se había detenido. Como respuesta escuche comentarios tales como: “Solíamos interesarnos por nuestros lectores” o “solíamos interesarnos por tener buenos titulares”. Lo que decían era que esas cosas habían sido prioridades de los periódicos en el proceso de cambio siempre cuando le interesaran al director jefe, pero ahora su atención se había volcado hacia un nuevo servicio en línea y la nueva directora había frenado el proceso que ella misma había iniciado. Consolidar las mejoras para producir más cambios fue lo que hizo Mike Jacobs con la encuesta sobre expectativas de los lectores en Grand Forks. Su periódico ha sufrido profundos cambios. A dos años de iniciado el proceso, él creía que se había detenido. Utilizó la encuesta para ver cuáles áreas necesitaban atención y cuáles de las cosas que no habían funcionado se podían descartar para que el periódico pudiera seguir adelante.

8. ¿Se institucionalizaron los nuevos abordajes? Otra pregunta al recurrente es: “Cómo eliminar la idea de que el cambio significa proyectos?” El cambio fracasa cuando se convierte en el deber de unos pocos y se trata como algo especial. Cuando la nueva manera de hacer las cosas se convierte en la forma normal de producir el periódico, tratar a los compañeros de trabajo, tomar decisiones y hablar con los clientes, el

cambio se ha institucionalizado. También se convierte en parte de la institución cuando se contrata, capacita y promueve a las personas para que sobresalgan en el uso de los nuevos abordajes.

LA CONVERSACIÓN SOBRE CULTURA

El periódico número 3 se organizó en equipos y creó un equipo de presentación en lugar de la antigua mesa de redacción. Un año después, los editores sénior se lamentaban de que el equipo estaba completamente desmoralizado y sentía que no tenía ningún poder. Antes de cambiarse a equipos, la mesa de redacción tenía bastante poder en las noches para modificar la primera página de acuerdo con las necesidades. Ahora se sentían constreñidos. El líder de un equipo dijo: “Cuando las cosas se ponen difíciles, tenemos la tendencia a entregar las cosas a otros y regresar al sistema antiguo en vez de seguir en modalidad de consulta. La gerencia, a la hora de la verdad, continúa con la tendencia a ordenar y no pedir.” Entre otros equipos, existe la sensación de que para poder cumplir con su nueva agenda, los editores sénior adoptaron un estilo más vertical aunque en el papel parezca que han aplanado la organización. En general, existe una sensación de que se publican en el periódico errores y notas aburridas y nadie se siente obligado a hacer nada al respecto. Un reportero dijo: “Nunca tengo la oportunidad de hablar con otros reporteros y otros equipos para ver qué están haciendo. Nunca recibo retroalimentación. Me siento aislado.”

Si lo que importa realmente es la conversación, como dice Peter Block, entonces la conversación cultural puede ser la herramienta más importante para los líderes de los periódicos. Yo inicio la conversación con una discusión general respecto a lo que espero lograr con la conversación, por qué se está llevando a cabo la entrevista y qué se hará con la información. Utilizó el siguiente guión:

Cómo lograr una conversación:

Metas: quisiera hacerles algunas preguntas sobre los cambios en su sala de redacción para determinar dónde fracasó el cambio y cómo saber si una sala de redacción está lista para el cambio.

Antecedentes sobre el fracaso: La investigación académica muestra que existen algunas barreras comunes que se oponen al cambio en otros tipos de negocio. Las razones por las cuales fracasa el cambio son: falta de una sensación de urgencia, falta de consenso respecto al cambio, falta de una visión, falta de dirección para alcanzar la visión, concentrarse en lo cotidiano en vez del largo plazo, resignarse con los cambios pequeños cuando se requieren grandes cambios, y la incapacidad para hacer que el cambio perdure.

Antecedentes sobre el estado de preparación: Al mismo tiempo, muchos expertos en el cambio fuera de la industria de los periódicos creen que éstos no saben reconocer si una sala de redacción está lista para el cambio.

Procedimientos: Al hacerles estas preguntas, estoy recopilando información de las salas de redacción respecto al cambio y dónde se puede mejorar el proceso. Quiero concentrarme en sistemas, liderazgo y cultura, de manera que no quiero que ustedes hablen sobre individuos. Por favor no crean que están delatando a sus jefes o a los integrantes del staff. No se utilizarán nombres ni se identificará a los periódicos. Aquí tenemos sólo unas pocas preguntas. Si usted opina que estas preguntas no llegan al meollo del asunto, hay tiempo suficiente para que usted me diga cómo se deben plantear estas preguntas.

PREGUNTAS

- ¿Entiende usted por qué la sala de redacción cambió su estructura tradicional?

- Por favor, dígame por qué sucedió.
- ¿Cree usted que las cosas realmente son distintas hoy a como eran antes? Explique el porqué.
- ¿Cree usted que el periódico es mejor para los lectores hoy que antes? ¿De qué forma es mejor o peor?
- ¿Cree usted que el cambio resultante fue lo que se había prometido? ¿Por qué en dice eso?
- ¿Participó usted activamente en la creación del nuevo periódico? ¿Es el resultado lo que usted creía? ¿Por qué?
- Dígame cuáles son las metas de la nueva sala de redacción.
- ¿Qué significan esas metas en cuanto a la forma como usted aborda su trabajo?
- ¿Cree usted saber cuándo ha hecho una buena labor? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Considera usted que tiene las herramientas necesarias para hacer el trabajo que se espera de usted? Explique el porqué.
- ¿Cree usted que tiene la capacitación necesaria para hacer el trabajo que se espera de usted? Explique por qué.
- ¿Cree usted recibir la orientación y la retroalimentación necesarias para hacer el trabajo que se espera de usted? Expliqué el porqué.
- ¿Es su trabajo ahora más difícil o más fácil el que antes? ¿Por qué?
- ¿Es su trabajo más satisfactorio o menos satisfactorio que antes? ¿Por qué?
- ¿Considera usted que los demás tienen trabajos más difíciles o más fáciles que antes? ¿Por qué?
- ¿Piensa usted que los demás están más satisfechos o menos satisfechos que antes? ¿Por qué?

Si únicamente una de las siguientes frases describiera su posición cuando escuchó hablar por primera vez sobre los cambios que se iban a efectuar, esa frase sería...

- De apoyo y optimismo

- De apoyo y pero no muy seguro
- Ni de apoyo ni en contra...
- De no apoyo
- De no apoyo y totalmente convencido de que era una mala idea. *Por qué asumió esa posición?*

A seis meses de haber iniciado el proceso, si una de las siguientes frases describiera su posición, esa frase sería...

- De apoyo y optimismo
- De apoyo y pero no muy seguro
- Ni de apoyo ni en contra...
- De no apoyo
- De no apoyo y totalmente convencido de que era una mala idea. *Por qué asumió esa posición?*

Cuál de las siguientes frases describe su posición de hoy...

- De apoyo y optimismo
- De apoyo y pero no muy seguro
- Ni de apoyo ni en contra...
- De no apoyo
- De no apoyo y totalmente convencido de que era una mala idea. *Por qué asumió esa posición?*

Las personas que se resisten al cambio encuentran formas creativas de hacerlo. Ha ensayado usted alguno de los siguientes y cuál fue la forma que tomó?

1. ¿Observó usted resistencia en los demás y que forma adoptó?

2. Cree usted que los cambios que se efectuaron son coherentes con los valores del periodismo que existían cuando usted se inició en este negocio? Por qué?
3. Si pudiera modificar o cambiar una de las cosas que el periódico ha cambiado, ¿cuál sería?
4. ¿Qué consejo daría usted a los periodistas que están a punto de sufrir una transformación en su lugar de trabajo?
5. Conociendo ya mis metas, ¿cuáles preguntas me ayudarían a llegar más claramente a los problemas que estoy tratando de explorar?

Contenido con conexión

“Aquí arriba con frecuencia desconocemos lo que está sucediendo en el resto del país... pero es igual en todas partes. Si uno lee el Post, creería que no existe un mundo más allá de Washington.”

ESTUDIANTE UNIVERSITARIO EN EL ESTE

“Me encantaría leer el periódico. Incluso tengo 15 minutos que le pudiera dedicar cada mañana entre las 5:30 y las 5:45, pero tienen que darme más que asesinatos y horrores. Eso lo puedo obtener en el noticiero de las diez.”

MADRE TRABAJADORA CON DOS HIJOS, EN EL SUR

“¿Quiere usted decir que al periódico realmente le interesa mi opinión? Eso sí es noticia. Está bien. Aquí la tiene: incluyan en el periódico más notas sobre tecnología.”

PROFESOR UNIVERSITARIO EN EL OCCIDENTE

Los periódicos son medios basados en el lugar. Representan un mercado y prometen noticias, información y publicidad a ese mercado. Los rápidos cambios sociales ocurridos en Norteamérica están haciendo que los mercados se diferencien cada día más. Eso significa que los periódicos necesitan parecerse menos a otros periódicos y más a los mercados que atienden. El interrogante que deben responder ahora los periódicos es cómo diferenciar su producto del creciente número de medios y opciones de información. La respuesta que escucha con más frecuencia el Media Management Center es que los periódicos se deben convertir en la fuente primaria de noticias locales. Esa es una propuesta fácil pero que no se puede sustentar. Incluso si fuera posible, no

resolvería los problemas de contenido que afrontan los periódicos porque las noticias locales no sólo la respuesta correcta en el sentido en que la mayoría de los periódicos quieren definirla. Una respuesta mejor sería maximizar la relevancia del periódico para los clientes y para el mercado.

Maximizar la relevancia significa que se requiere una orientación hacia el lector surgida desde un marco estratégico, basada en los valores perdurables del periodismo y que refleje los valores cívicos de la compañía periodística. Este abordaje requiere un entendimiento claro del punto donde se encuentra hoy y una visión de dónde quiere estar en el futuro. El contenido relevante es uno de los medios para llegar hasta allá.

Este abordaje, que el Media Management Center denomina periodismo estratégico, se basa en tres supuestos:

1. Si el marco de una historia refleja los valores e intereses de lector, entonces el lector tendrá más probabilidades de leer y comprender la historia.
2. Si los reporteros y los editores utilizan el buen juicio para las noticias de acuerdo con un proceso que les obliga a considerar el marco de referencia utilizado por los lectores, entonces ese marco que los reporteros utilizan en las historias tendrá correlación con el marco de referencia de sus lectores.
3. Si los lectores consideran la información valiosa y relevante, entonces harán un esfuerzo por comprender dicha información.

Cada uno de estos supuestos significa que el reportero y el director son responsables de maximizar la relevancia para los lectores. Este es un reto enorme debido a la diversidad de los lectores de todas partes. Los periódicos

están utilizando diversas tácticas para afrontar este reto, incluyendo el mercadeo de nichos y el replanteamiento del producto básico. ¿Cuál es el camino correcto?

La investigación echa por que el Media Management Center todavía está en marcha. Hemos analizado estudios de lectoría de todo el mundo y hemos hecho nuestra propia investigación sobre los lectores, tanto mediante encuestas como en grupos de foco, asociados con los periódicos. Hemos establecido varios experimentos que requieren pruebas adicionales. Esto es lo que sabemos:

¿QUÉ QUIEREN LOS LECTORES

Cuando el Media Management Center ha analizado las investigaciones sobre los temas que los lectores dicen desearían ver más en el periódico, han aparecido once tópicos en casi todas las listas de los lectores.

Los llamamos botones calientes universales.

- *Educación:* Qué está sucediendo en las escuelas, qué están aprendiendo los niños, cuánto tiempo reciben instrucción, quién les está enseñando, y si están o no aprendiendo.
- *Temas familiares:* Cómo ser mejores padres, cómo es que la familia funciona, qué hacer con una familia activa.
- *Medio ambiente:* Cómo asegurarse de que el planeta sea seguro por el futuro, incluyendo los temas del agua y el aire, como asegurar la calidad de vida.
- *Personas:* Historias sobre “gente como yo”, historias que reflejen personas reales haciendo cosas reales en la comunidad, en vez de los funcionarios públicos, gente de la farándula, expertos y burócratas que son comúnmente las fuentes de muchos de los artículos que se encuentran en los periódicos.

- *Asuntos relacionados con la carrera profesional:* Cómo mejorar cómo persona, cómo progresar, los hábitos de las personas de éxito, cómo combinar el hogar y el trabajo.
- *Trabajo:* Cómo llevarse bien y progresar en el lugar de trabajo, cómo interactuar y trabajar mejor.
- *Dinero:* Cómo conseguirlo, como gastarlo y cómo ahorrarlo.
- *Tiempo:* Dónde encontrarlo y cómo usarlo
- *Salud:* Cómo llevar una vida sana y tener un buen estado físico, avances en la nutrición, qué hacer con el tiempo de ocio
- *Consumerismo:* cómo obtener valor por el dinero
- *Seguridad personal:* Cómo asegurarse de que usted y su familia estén seguros en un mundo aparentemente inseguro. (Nota 6)

El Media Management Center también ha recopilado temas de interés de acuerdo con grupos demográficos que son importantes para el futuro de los periódicos. Entre éstos se incluyen:

- *Madres que trabajan:* Educación, dinero, puericultura, medio ambiente, gente, conexiones, trabajo, tiempo, salud, comunidad
- *Afroamericanos:* Fe, familia, comunidad, gente, educación, trabajo, tiempo, ayudar a los demás, salud, dinero.
- *Hispanoamericanos:* Familia, religión y valores, comunidad, gente, educación, noticias de América Latina, dinero, cosas para hacer, trabajo.
- *Adolescentes (entre 12 y 19 años de edad):* Difiere según el género. Chicos: automóviles (artículos y clasificados), empleo (artículos y clasificados), deportes; chicas: gente, relaciones, entretenimiento, sitios adonde ir, medio ambiente y asuntos sociales.
- *Generación X (entre 20 y 29 años de edad):* dinero, relaciones, cosas gratis, medio ambiente, relaciones, entretenimiento, tecnología, carrera y supervivencia.

Poner en práctica una o todas estas cosas no hace un periódico estratégico. Tampoco garantiza el éxito. Los pasos para hacerse más estratégico incluyen: analizar el mercado para averiguar si alguno de los anteriores temas es adecuado y de qué forma; hacer una auditoría del periódico buscando ese contenido y luego establecer algunas metas de cubrimiento para mejorar la cantidad y la calidad del contenido. El paso más importante es diseñar un sistema de medición para ese contenido y modificar las metas según se requiera.

A continuación presentamos la forma como un periódico en un pueblo universitario estudió su mercado y desarrolló contenido para establecer una conexión con los estudiantes universitarios:

Centre Daily Times, State College, Pennsylvania

El CDT es un diario que tiene una circulación de 23.000 ejemplares y atiende un pequeño pueblo universitario y varias municipalidades rurales circundantes. Es un periódico conformado por dos secciones casi todos los días y tiene una fuerte competencia del diario universitario cuya distribución es gratuita. Se conoce como un periódico intensamente local que hace énfasis en noticias duras. A pesar de que la universidad tiene una facultad de agricultura, la mayor parte de sus 30.000 estudiantes provienen de grandes zonas metropolitanas, de suerte que el estudiantado tiene muy poco en común con la población de fuera de la universidad. El *Times* ve una oportunidad para crecimiento en los estudiantes y en los jóvenes profesores y profesionales que vienen a State College por la calidad de vida que genera una universidad.

La investigación de mercados indicó que State College tiene las siguientes características:

1. Es más joven que la población regional

2. Es más educada
3. Tiene unos ingresos ligeramente menores
4. Hay más solteros
5. Tiene más propiedades de alquiler
6. Es más móvil (probablemente ha vivido en State College menos de cinco años)

El CDT determinó que tenía un bajo índice de lectoría entre las personas que se ajustan a estas características, de manera que estableció algunos objetivos para su crecimiento:

1. Integrantes de la generación X (entre 20 y 29 años de edad)
2. Residentes con alguna educación universitaria
3. Personas que ocupan viviendas alquiladas
4. Personas nuevas en la comunidad
5. Residentes con ingresos inferiores a \$20,000

Utilizando estas características, el CDT reunió grupos de foco y sacó las siguientes conclusiones:

1. Mientras más tiempo viva la gente en State College, más se conectan con la comunidad y, por tanto, más se interesan por las noticias de la misma.

2. Las personas de este grupo objetivo sí leen; simplemente no leen periódicos.
3. Casi nadie en este grupo lee el periódico todos los días. Cuando lo hacen, es con un propósito específico: deportes, entretenimiento, cupones, o la guía de televisión.

Con base en estas conclusiones, el CDT desarrolló metas de contenido para el año académico:

1. Hacer énfasis en los deportes
2. Hacer énfasis en entretenimiento
3. Encontrar formas para hacer sentir a los lectores más conectados con la comunidad
4. Desarrollar una revista alternativa semanal

El plan del CDT fue medir esas metas utilizando un proceso de cuatro pasos. Después de orientar a los reporteros y directores respecto a investigación y a lo que significan las metas, se pidió a cada empleado llevar un registro durante una semana de las historias preparadas para alcanzar esas metas. Cada departamento de la sala de redacción tenía mínimos semanales. El siguiente paso en el plan del CDT fue una auditoría de la circulación para ver si aumentaban las ventas callejeras en aquellas zonas donde vivía el público objetivo. Luego se continuaría con una encuesta para ver si los clientes del grupo objetivo estaban satisfechos con los cambios. Luego pensaban hacer más grupos de foco para determinar si estaban satisfaciendo la necesidades de la público objetivo.

MANTENER A LOS PERIODISTAS EN EL PERIODISMO

La toma de decisiones en los periódicos es una serie de construcciones falsas que se basan en la historia. Aunque algunos directores de circulación insisten en que poner el juego del equipo de la liga nacional de fútbol por encima del doblez de la primera página vende más periódicos, existe muy poca investigación que indique que esto es verdad. Lo que no se ha puesto en tela de juicio es sí lo que vende el periódico es la presencia del equipo local en la primera página o la expectativa de que el periódico local tenga la historia en primer lugar. En otras palabras, simplemente se venden más periódicos porque el equipo jugó, y, si es así, ¿importa si la historia aparece en la primera página, por encima de doblez o en la primera página de la sección deportiva, siempre y cuando contenga la pasión apropiada por el equipo? La respuesta es, ambas cosas. Pero muy pocas decisiones sobre contenido se basan en la ciencia. El mito es que la noticia es la que determina el contenido. La historia, las sensaciones viscerales, la cultura, los valores y la familiaridad determinan el contenido.

Uno de los argumentos en contra de definir metas para el contenido es que esto lleva a una disminución en el cubrimiento de todas las otras áreas [de contenido]. No existe nada que surciera la veracidad de esta aseveración. El *New York Times* no imprime toda las noticias que son aptas para imprimir. Pública lo que sus directores creen que es importante para sus lectores, suponiendo que tenga suficientes reporteros, directores y espacio para lograrlo cada día. Hace cuatro años, cuando el *Times* decidió que se iba a convertir en líder en el cubrimiento de los asuntos de las mujeres y los derechos de los homosexuales, se convirtió en un mejor periódico, según el modo de pensar de muchos lectores, no en un periódico reducido. De igual manera, cuando convirtió su sección de negocios de los domingos en una de las mejores secciones de finanzas personales, se hizo mucho más relevante y útil para un gran número de lectores sin disminuir el contenido del periódico. Otro argumento, que fijar metas

lleva al periodismo por fórmula, sugiere que en este momento no existen las fórmulas. Obviamente, las hay, como lo ha demostrado la profesora Kathleen Valley en su investigación en grandes periódicos (Nota 7), y son muy rígidas. De tal manera que, en cierto sentido, fijar metas para el contenido es otra forma de orientar la fórmula. Por último, una de las reservas que tienen muchos periodistas respecto a orientarse más hacia los lectores es que éstos quieren algo que no es periodismo. Hasta cierto punto, eso es verdad, pero también significa una lectura superficial de la investigación. El análisis hecho por el Media Management Center del contenido que contribuye a la historia indica que el lector quiere que el periodista sea parte de la ecuación.

El factor que más contribuye es: “El periódico me da algo agradable para leer.” Esa frase requiere una segunda pregunta: ¿De qué disfruta usted? La respuesta que recibimos entre mercados diferentes de los Estados Unidos debe agradar a los periodistas que temen por el futuro. Poco menos de la mitad de las personas mencionaron variedad de secciones específicas, como Ann Landers, la tira cómica ‘Dilbert’, un columnista local respetado. Más de la mitad de las personas respondieron haciendo referencia específica a una historia investigativa respecto al fraude de los impuestos del condado o la revelación de que los concejales utilizaron dinero de los contribuyentes para un viaje. En cada caso, poco más de la mitad de los lectores dijeron que disfrutaban las cosas que aumentan su inteligencia o les dicen algo que no sabían antes. En cada mercado, esas cosas podrían ajustarse a la descripción de los reportajes clásicos de investigación o interpretación.

El segundo atributo, “el periódico está escrito para gente como yo” requiere que el periodista comprenda las preocupaciones y los valores de los lectores. No significa entregarle las páginas a los lectores. Una escritora sénior en un gran diario metropolitano opina que en su sala de redacción, la mesa que cubre los asuntos de la ciudad tiene un gran aviso de neón que dice “para nuestro propio disfrute”. El segundo atributo significa lo contrario, es decir, para el disfrute de

nuestros lectores. Otra cosa que exige cada uno de estos atributos es que periodistas talentosos, movidos por los valores, interesados, bien capacitados, analíticos, que sepan escribir bien, hagan un periodismo que maximice la sorpresa, la percepción y la relevancia de las noticias para los lectores.

Pero del dicho al hecho hay mucho trecho. Los periódicos pequeños que han bajado el aviso “para nuestro propio disfrute” no siempre tienen las habilidades que se requieren para hacer periodismo profundo, de alta calidad, como parecen exigirlo los lectores. Los periódicos más grandes han tenido que vencer obstáculos profesionales y culturales, incluso para poder llegar hasta el aviso. Este punto fue reforzado con una pequeña encuesta celebrada en 1995 por el Media Management Center. Varios grupos de directores de periódicos (de diversos tamaños y con diferentes cargos y jerarquías en la sala de redacción) y varios grupos de lectores (todos tenían algo de educación universitaria o estaban asistiendo a la universidad) recibieron tres historias sobre el mismo tema para que la examinarán, y luego se les preguntó cuál de las presentaciones era más fácil de comprender. Las historias seleccionadas se referían a una acción emprendida por la junta directiva del Banco de la Reserva Federal para aumentar las tasas de interés en medio punto porcentual. El periódico A sacó la historia en la primera página, siete gráficos, una fotografía, dos titulares y más o menos 10 cm sobre la historia antes del salto de página. El periódico B colocó la historia en la primera página de una de las secciones, con gráfico, tres bloques de texto, dos titulares y aproximadamente 10 cm de historia antes del salto. El periódico C publicó la historia en la primera página de una sección, 2 gráficas presentadas como una misma ilustración, un título y aproximadamente 15 cm de historia antes del salto de página. Se dio a los lectores todo el tiempo necesario para leer las historias y luego se les pidió que las ordenaran de 1 a 3, siendo 1 la más fácil de entender y la 3 la más difícil



Illustration A



Illustration B



Illustration C

Cuando se preguntó a los directores por qué habían escogido el periódico A, ofrecieron comentarios como... “Lo tiene todo... un empaque bien diseñado... noticioso y atractivo.” Cuando se preguntó a los lectores por qué habían colocado el periódico A en último lugar, hicieron comentarios como “Eso tuvo que ser escrito para algún Presidente Ejecutivo que tiene tiempo para estudiar esas cosas... demasiado confuso, no sé qué mirar... no leería esto por iniciativa propia.”

Cuando se preguntó a los lectores por qué habían escogido el periódico B, comentado con los como... “Me informó qué había sucedido y qué significa, sin obligadamente a leerlo todo... Acabo de comprar fondos mutuos y esto me dice que no me debo preocupar demasiado... me llega al bolsillo.” Al preguntarle a los directores por qué habían colocado el periódico B en el último lugar, criticaron el titular pero no pudieron ofrecer muchas explicaciones.

Se requiere mucho más trabajo antes de poder sacar conclusiones sobre la presentación de información compleja. Esta encuesta sí ilustra la gran brecha entre los directores y los lectores en cuanto a esta historia. Refuerza la necesidad de que cada periódico sea relevante para sus lectores.

ALINEACIÓN DE VALORES, CULTURA Y CONTENIDO

La relevancia es el paso apropiado, pero no debe ser el único paso. Para que el cambio funcione, los periódicos deben alinear sus valores, su cultura y su contenido. Luego deben examinar sus estructuras, sistemas y procesos de trabajo para dar apoyo a los valores, la cultura y el contenido. Por último, necesitan medir y recompensar los cambios en la cultura y el contenido. Existen muchas formas de abordar esto. Aquí presentamos un último ejemplo para mostrar cómo lo está haciendo un gran diario metropolitano:

San Jose Mercury News

El *Merc*, como se le llama cariñosamente, es un periódico saludable, con éxito financiero y periodístico, muy admirado por su calidad general. Se encuentra ubicado en una zona metropolitana de más de un millón de habitantes que son poco más adinerados y mejor educados que el promedio nacional, con una población étnica que crece rápidamente. Tiene una circulación de 281.000 ejemplares en semana y aproximadamente 348.000 los domingos, y esa circulación va en aumento.

La sala de redacción está conformada por aproximadamente 350 personas. Pese a la excelencia del periódico, no se ha conocido como un lugar ameno para trabajar. Los miembros del staff criticaban abiertamente a sus colegas y directores. A veces no estaban seguros de cómo la gerencia calificaba su desempeño.

La comunidad es un pueblo chico que creció muy rápidamente. El periódico creció con él, pero la investigación indica que los lectores jóvenes no están leyendo en el mismo porcentaje que sus padres y ni siquiera que sus hermanos y hermanas mayores.

Al estudiar los problemas de moral y circulación, el equipo de gerencia de la sala de redacción decidió que era necesario cambiar el contenido y la cultura del periódico para poder alcanzar el éxito. El equipo quería que el cambio se originara en sus valores, los valores perdurables del periodismo, y ayudara a realzar su reputación periodística. El equipo de gerencia se reunió y redactó la siguiente declaración de visión para el cambio:

Queremos una sala de redacción donde todos se sientan valorados.

Pretendemos cambiar la atmósfera de nuestra sala de redacción para que la simple declaración se convierta en una realidad. ¿Cómo llegamos a eso? Comunicaciones directas y abiertas, respeto y buen trato en todo momento. Reconociendo que todos tienen fortalezas. Estamos decididos a cerrar la brecha entre el staff y la gerencia mediante la comprensión y la humildad y un compromiso con el crecimiento y el desarrollo. Solamente así podremos desencadenar la tremenda energía creativa de este excelente personal. Haremos lo siguiente:

- Honraremos las carreras no administrativas
- Crearemos un programa de recompensas y reconocimiento que refuerce estos valores del lugar de trabajo y nuestras metas periodísticas
- Nos aseguraremos de que el respeto y la cortesía imperen en nuestros debates y nuestras relaciones
- Responderemos más rápidamente a las ideas y las propuestas

Después de compartir esta declaración de visión con la sala de redacción, pidieron ayuda para construir una visión para el periodismo que querían producir:

Sentimos pasión por informar y educar a los lectores y crear nuevos énfasis para reportar con equidad y precisión, descubriendo la injusticia, defendiendo nuestro

derecho de hacer esas cosas y contratando un personal diverso para cubrir una comunidad y unas ideologías también diversas.

- Haremos énfasis en el periodismo distinguido
- Volveremos a inventar el cubrimiento de las instituciones
- Destacaremos las personas y las áreas que trabajen
- Tendremos en cuenta a los jóvenes de nuestra comunidad
- Ayudaremos a las personas a prepararse y hacer frente a la vida cotidiana

Después de examinar sus valores e imaginar la cultura y el contenido del periódico, se pidió al staff que se ofrecieran voluntarios para grupos de tarea. Se formaron estos grupos con el fin de establecer metas que girarán en torno a la declaración de la cultura y el periodismo, y para desarrollar formas de apoyar esas metas. Los grupos de tarea examinaron el cubrimiento de las instituciones, el periodismo distinguido, la cultura de la sala de redacción, el cubrimiento de la juventud, el periodismo orientado hacia las soluciones, y cómo prepararse para la vida cotidiana. Hicieron una auditoría llamada “madre de todo el contenido” para determinar cuál era la posición del *Merc* respecto a los asuntos clave de cubrimiento. Eso se utilizará como base para mejorar cuando los grupos de tarea hagan sus mediciones el próximo año. El grupo de tarea encargado de la cultura estudió aquellas cosas que impedían al periódico convertirse en un buen lugar de trabajo y ser un mejor periódico.

Cada grupo de trabajo recibió el encargo de desarrollar metas a corto plazo (que se pudieran alcanzar en un mes sin mucha discusión) y a largo plazo (anuales) para la sala de redacción. El grupo de tarea de periodismo distinguido, por ejemplo, preparó cinco metas a corto plazo y tres a largo plazo.

Durante el proceso de autoexamen, el *Merc* descubrió que algunos de sus problemas eran culturales y otros sistémicos. Por ejemplo, la capacitación y las

comunicaciones eran algunas de las barreras que contribuían a los problemas culturales. La falta de refuerzo a través de las recompensas indicó que algunos de los sistemas trabajaban en contra de la cultura expresa. Para obtener ingresos para la capacitación y las recompensas, el grupo de tarea de la cultura recomendó una reducción en el tamaño de la alta gerencia y que se utilizaran los salarios que dejaría esa reducción de tamaño para premiar la nueva cultura y el nuevo contenido.

Para asegurarse de cumplir la promesa de honrar las carreras no administrativas, la gerencia encontró que tenía que desarrollar unos cuadros de seguimiento para cerciorarse de ocupar ciertos cargos mientras el staff estaba recibiendo entrenamiento cruzado o aprovechaba nuevas oportunidades para ensayar otros oficios.

Las metas a corto plazo son:

1. Convertir al periodismo distinguido en uno de los principales elementos de juicio de la Administración por Objetivos (Nota 8), de las evaluaciones y los aumentos salariales.
2. Desarrollar un programa de premiación para el periodismo distinguido que incluya a los contribuyentes cuyo nombre no aparece en sus contribuciones.
3. Publicar la lista de empleados que poseen habilidades tecnológicas especiales
4. Los directores en jefe deben demostrar su compromiso con el periodismo distinguido liderando los esfuerzos del periódico.

5. Empezar grandes proyectos que puedan recibir el apoyo de nuestro componente en línea.

Las metas a largo plazo son:

1. Contratar un director de bases de datos que pueda apoyar y capacitar a los reporteros de toda la sala de redacción
2. Conectarse en red para que los reporteros puedan acceder a la Internet desde sus escritorios, recibir correo electrónico. Invertir en capacitación en sistemas.
3. Comprometerse con la excelencia aclarando la misión de tal manera que ésta importe a los lectores

Figura F.: El San Jose Mercury News desarrolló una lista de metas a corto y a largo plazo diseñadas para convertirlo en un mejor lugar de trabajo y en un mejor periódico.

Con el fin de mantener los cambios orientados hacia los lectores, el *Merc* contrató un empleado talentoso para el staff como enlace con los lectores, alguien a quienes los lectores pudieran llamar y que compartiera las percepciones de los lectores con el staff.

Se espera que transcurrido un año, del cambio sustantivo en la cultura y el contenido tenga reconocimiento a través de las medidas tradicionales como los incrementos de circulación y la satisfacción de los lectores, y otras medidas no tradicionales como la auditoría del contenido y las ideas obtenidas mediante la retroalimentación de los lectores y desarrolladas por el enlace con éstos.

Cuando se le preguntó qué funcionaba, uno de los editores sénior contestó: “Nos concentramos en mejorar el contenido para los lectores más que en cualquier otra cosa. Dijimos que cualquier examen de la estructura debería estar orientado por y tener como consecuencia un mejor periódico para los lectores. Establecer metas periodísticas claras y concisas impartió una dirección a todos los departamentos y nos ayudó a tomar decisiones críticas. Confiamos en nuestro personal y los lectores que trabajaron en los grupos de tarea. Alineamos metas, fuentes de información, recompensas y de medición.”

La carta que deleitaría a cualquier director

El *Mercury News* también es líder en la edición a través de nuevos medios con sus conexiones a Internet por el Mercury Center. Por sí solo, eso no constituye un periódico estratégico. Tampoco lo constituye hacer de la redacción un lugar más agradable para trabajar. Por lo tanto, el *Merc* es un ejemplo excelente aunque no ejemplar. Tiene varias medidas internas de sus cambios culturales, la mayoría relacionadas con la excelencia del contenido. El gran interrogante es si los lectores reconocen los cambios culturales. El director ejecutivo Jerry Ceppos nos narra esta alabanza no solicitada de un lector del Valle de la Silicona: “Con la llegada del Mercury Center y todos sus servicios en línea, realmente se diferenciaban de los demás periódicos. Pero no se detuvieron ahí. Añadieron las secciones ‘Cómo salir adelante’ (para lectores jóvenes), ‘Cómo obtener un empleo,’ cambiaron el formato de las páginas editoriales (para que hubiera una mayor diversidad de voces), etcétera. Siempre está sucediendo algo nuevo en el *Merc* y todo lo que hacen parece ser con el fin de ayudar a los lectores a mejorar sus vidas y a construir comunidad con quienes les rodean. Su periódico es un ser vivo, siempre cambiante, dinámico. A diferencia de los dinosaurios de sus competidores, parece que ustedes realmente se interesan por los lectores y quieren tratar de satisfacer sus necesidades hasta dónde pueda hacerlo un

periódico en un mundo que cambia rápidamente. Así, mi propósito al escribirles es, sencillamente, agradecerles. Estoy impresionado.”

Referencias

NOTAS DEL AUTOR

Nota 1: Admito que las definiciones de los valores que se utilizaron para el estudio de proyectos de periodismo con los lectores son vagas e incompletas. El trabajo de Richard Harwood sobre valores llevado a cabo con la Sociedad Americana de Directores de Diarios (American Society of Newspaper Editors), se ha expandido hasta convertirse en el Instituto de Valores del Periodismo. Este instituto ha ampliado los valores tradicionales y los ha llevado a sus siguientes pasos. Los directores que trabajan con el JVI han creado una herramienta maravillosa para iniciar rápidamente las discusiones sobre valores en las salas de redacción. Es un libro de trabajo denominado “Manual de los valores periodísticos” (ASNE, 1.996). Cuesta \$15. Escriban a ASNE, 11690 B, Sunrise Valley Drive, Reston, VA, 20195.

Nota 2: Stephen Hess del Brookings Institute en Washington, D.C., comparó las actitudes del público hacia los medios con base en un total de dos puntos comparables de seis preguntas efectuadas en encuestas del *Presstime* en agosto de 1985 y marzo de 1995. Su investigación fue publicada en *Presstime* en 1996. Otros estudios llevados a cabo por Yankelovitch Partners han arrojado resultados similares. Mi propio trabajo propietario con mercados locales nuestra el problema que existe con la palabra ‘medios’. Cuando pregunté a los lectores en algunas ciudades quien creían que podía tener el mayor impacto positivo en la comunidad, la respuesta fue el periódico local.

Nota 3: Los atributos de la lectoría se recopilaron con base en investigaciones propietarias y encuestas nacionales. Estas son las 40 cosas más importantes que miden los periódicos cuando tratan de medir la lectoría.

1. Me brinda las noticias que deseo

2. Comprende los problemas locales
3. Me ayuda a enterarme de lo que está sucediendo en mi ciudad
4. Está escrito para gente como yo
5. Es producido por periodistas que saben lo que hacen
6. Contiene información precisa
7. Contiene información actualizada
8. Contiene las últimas noticias
9. Descubre problemas en la comunidad
10. Es agradable de leer
11. Da el cubrimiento adecuado a las noticias que quiero leer
12. Ayuda a que mi ciudad sea un mejor lugar para vivir
13. Trata de mejorar como periódico
14. Tiene noticias completas en general
15. Tiene buen criterio para decidir cuáles historias son importantes
16. Me ofrece sugerencias sobre las cosas por hacer
17. Hace seguimiento a las historias
18. Imprime historias de seguimiento sobre las personas que aparecen en las noticias
19. Tiene noticias muy completas sobre la ciudad
20. Está bien escrito
21. Tiene secciones que me hacen reír
22. Demuestra buen criterio en el manejo de información que pudiera ser ofensiva
23. Las secciones son fáciles de encontrar
24. Es fácil de usar
25. Es fácil encontrar las columnas y secciones favoritas
26. Transmite las noticias rápidamente
27. Es atractivo y llama la atención
28. La tinta no se desprende
29. Tiene buenas fotos, buen arte y buenos gráficos
30. Tiene noticias nacionales bastante completas

31. Tiene noticias internacionales bastante completas
32. Tiene noticias estatales bastante completas
33. Tiene noticias de negocios bastante completas
34. Tiene noticias deportivas bastante completas
35. Tiene noticias sobre entretenimiento bastante completas
36. Tiene páginas editoriales bastante completas
37. Es equilibrado en el cubrimiento racial
38. Es equilibrado en el cubrimiento de las mujeres
39. Es equilibrado en el cubrimiento de la política
40. Presenta todos los lados en una controversia

Nota 4: Para la ver una definición apasionada del periodismo público, recomiendo “Periodismo público y vida pública: por qué contar la noticia no es suficiente,”(Public Journalism por Davis ‘Buzz’ Merrit (Lawrence Earlbaum Associates, 1995).

Nota 5: El libro “News Values: Ideas for an Information age (Valores noticiosos: ideas para la era de la información” (Chicago Press,1996) es importante por sus muchas percepciones. La que no me puedo sacar de la cabeza es la discusión sobre la exactitud como un mérito primordial”, y cómo la exactitud se indica través de todos los detalles que hacen los periódicos. La interpretación que yo le doy es que los periódicos estratégicos exitosos miden las cosas pequeñas así como las grandes; lo interno y externo, lo personal y lo organizacional.

Nota 6: Buena parte de estas informaciones son el resultado de o han sido inspiradas por diversos proyectos de Knight-Ridder. Incluyen el proyecto 25/43 en Boca Ratón, Florida, del cual fui subdirector; grupos de tarea para toda la compañía dirigidas por Marty Claus (ahora Vicepresidente/Noticias), Scott McGehee (ahora editor del News-Sentinel de Fort Wayne. Indiana), y Mindi Keirman (ahora Vicepresidente/Noticias y Operaciones); y las iniciativas de investigaciones y cambio lideradas por Claus, Clark Hoyt (primer

Vicepresidente/Noticias) y Virginia Dodge Fielder (Vicepresidente/Investigación). Les debo una profunda gratitud. También se apoya en investigaciones propietarias llevadas a cabo para News 2000, de Gannett. También quisiera agradecer a Mark Silverman (ahora Director Ejecutivo del *Louisville Courier*) por sus percepciones. Y se ha ampliado con el asocio de diversos periódicos durante los últimos 5 años.

Nota 7: Mientras trabajaba en su tesis de doctorado en la Escuela de Administración J. I. Kellogg de la Universidad Northwestern, Kathleen Valley estudió los procesos de toma de decisiones para la primera página en periódicos metropolitanos. Su trabajo se resume en “Resource Allocation: The significance of Socializing (Asignación de recursos: la importancia de la socialización)” publicado en el Harvard Business Review de enero/febrero de 1994. Allí explica que los empleados que interactúan con los máximos jefes de la toma de decisiones en actividades extra curriculares reciben una mayor asignación de los recursos escasos. Incluso cuando el acto ejecutivo alega que utiliza elementos de juicio claros y racionales, Valley encontró que hay un efecto de aureola, quizá trasladado inconscientemente desde las interacciones sociales positivas, que afecta las asignaciones e incluso las decisiones sobre las historias. Valley enseña en dos programas internos del Media Management Center y continúa con su investigación de las salas de redacción ahora como profesora asociada en la escuela de negocios de Harvard.

Nota 8: Administración por objetivos es un programa de incentivos que se utiliza con los altos ejecutivos de las organizaciones.

Bibliografía

Block, Peter. *Stewardship., Choosing Service Over Self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.

Collins, James C. and Jerry I. Porras. *Built to Last.- Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business, 1994.

Deal, Terrence E. y Allen A. Kennedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1982.

Fallows, James. *Breaking the News: How the Media Undermines American Democracy*. New York: Pantheon Books, 1996.

Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review* 73 (Marzo - Abril, 1995): 59-67.

Quinn, Robert E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1991.

Valley, Kathleen. "Resource Allocation: The Significance of Socializing," *Harvard Business Review* 72 (Enero - Febrero 1994) : 8.

Respecto...

Al autor

Michale P. Smith es director asociado del centro de Administración de Periódicos y Director de la Iniciativa de Liderazgo Editorial. Trabajó con periódicos grandes y pequeños en asuntos relacionados con el contenido, el cambio y la cultura. Trabajó como director para Knight-Ridder durante 23 años en Fort Wayne, Detroit y Boca Ratón, Florida, y como consultor editorial asignado al staff corporativo. En el Media Management Center también maneja el programa avanzado para ejecutivos y programas para compañías específicas. La Iniciativa de Liderazgo Editorial es un proyecto de investigación y desarrollo para ayudar a los directores con su gestión en un mundo lleno de nuevas paradojas en los medios de comunicación.

Al Media Management Center

El Media Management Center es una empresa conjunta de la Escuela de Postgrado en Administración J. I. Kellogg y de la Escuela de Periodismo Medill de la universidad Northwestern en Evanston, Illinois. Fue fundado por la James L. Knight Foundation y lo sostienen Knight y la Robert McCormick Foundation. y mediante proyectos con empresas de noticias. Media Management Center ofrece todo un conjunto de programas para ejecutivos, en la universidad y en compañías específicas, y lleva a cabo y financia investigación sobre los problemas de la industria de las noticias. También forma sociedades cooperativas con compañías de medios para capacitación, desarrollo e investigación aplicada.